

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

KIVIJALKALIIKKEEN, VERKKOKAUPAN JA HYBRIDIN
MENESTYSTEKIJÄT – KOLME TAPAUSTA TERVEYSTUOTEALALTA

Yrityksen laskentatoimi
Pro gradu -tutkielma
Heinäkuu 2013
Ohjaaja: Eeva-Mari Ihantola

Toni Huttunen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen laskentatoimi
Tekijä:	HUTTUNEN, TONI
Tutkielman nimi:	Kivijalkaliikkeen, verkkokaupan ja hybridin menestystekijät – kolme tapausta terveystuotealalta
Pro gradu -tutkielma:	101 sivua, 10 liitesivua
Aika:	Heinäkuu 2013
Avainsanat:	jälleenmyynti, menestystekijät, luontaistuoteala, myymälät, verkkokauppa, tapaustudkimus

Jälleenmyynti on murroksessa. Kivijalkaliikkeiden valta on murenemassa verkkokauppojen yhä kasvattaessa suosiotaan. Kuluttajien valta ja tietoisuus on myös kasvanut. Jälleenmyyjien onkin yhä vaikeampaa tehdä voittoa. Yksi jälleenmyynnin nopeimmin kasvavia aloja on terveystuoteala. Koska ihmisten kiinnostus terveyttä kohtaan on lisääntynyt, terveystuotealankin merkitys on yhä kasvussa.

Tämä tutkimus pyrkii kolmen tapauksen avulla löytämään terveystuotealan jälleenmyyjien menestyksen taustalla olevia tekijöitä. Tutkimuksessa vertaillaan kolmea toimimuotoa: kivijalkaliikettä, verkkokauppaa ja hybridiä, joka sisältää sekä kivijalkaliikkeen että verkkokaupan. Pyrkimyksenä on lisäksi antaa konkreettisia neuvoja terveystuotealan jälleenmyyjille ja ymmärtää miten toimimuodot tulevat menestymään tulevaisuudessa. Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, jonka tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla terveystuotealalta, kolmen eri toimimuodon jälleenmyyjältä.

Teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta kokonaisuudesta: jälleenmyynnissä yleisesti keskeisistä viidestä menestystekijästä (hinnoittelu, tuotevalikoima, palvelutarjonta, ostaminen ja varastonhallinta) ja kolmen eri toimimuodon menestystekijöistä. Kunkin toimimuodon kohdalla käsitellään sekä kiinteitä että muuttuvia menestystekijöitä.

Haastattelujen mukaan terveystuotealalla on useita ominaispiirteitä, jotka tulee huomioida alalla työskennellessä. Eri toimimuotojen menestystekijät saattavat poiketa hyvin paljon toisistaan. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että kaikkien toimimuotojen tulee varmistua ensinnäkin siitä, että tietyt perusmenestystekijät on hoidettu riittävän hyvin. Nämä tekijät vastaavat pitkälti jälleenmyynnin yleisiä menestystekijöitä. Tuotetietämys nousi esiin uutena perusmenestystekijänä. Toisekseen toimimuotojen omat menestystekijät tulee olla kunnossa. Menestystä saavuttaakseen on kaikkien toimimuotojen kuitenkin erittäin olennaista erottautua kilpailijoistaan. Erottautumiseen on useita keinoja. Hybridiksi siirtyminen voidaan nähdä yhtenä mahdollisena erottautumiskeinona ja myös kehityssuuntana.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Taustaa	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	3
1.3 Rajaukset ja keskeiset käsitteet	4
1.4 Tutkimusmenetelmät	6
1.5 Tutkimuksen kulku	7
2 JÄLLEENMYYNIN KESKEISET MENESTYSTEKIJÄT	9
2.1 Jälleenmyynnin menestyksen mittaaminen	9
2.2 Tuotteiden hinnoittelu	11
2.3 Jälleenmyyjän tuotevalikoima	14
2.4 Palvelutarjonta jälleenmyynnissä	16
2.5 Ostaminen	18
2.6 Varastonhallinta	20
3 KOLMEN TOIMIMUODON MENESTYSTEKIJÄT	23
3.1 Kivijalkaliikkeen menestystekijät	23
3.1.1 Kiinteät ja muuttuvat menestystekijät	23
3.1.2 Palvelu kivijalkaliikkeessä	24
3.1.3 Liikerympäristö ja sen suunnittelu	26
3.1.4 Liikkeen sijainti	27
3.1.5 Tuotevalikoiman kehittäminen ja hintojen muuttaminen	30
3.2 Verkkokaupan menestystekijät	33
3.2.1 Verkkokaupan kiinteät ja muuttuvat menestystekijät	33
3.2.2 Verkkosivu ja sen tekniset ominaisuudet	36
3.2.3 Asiakaspalvelu ja asiakkaille tarjottu informaatio	40
3.2.4 Asiakastietojen hyödyntäminen	43
3.2.5 Kannattavan tuotevalikoiman rakentaminen	44
3.3 Hybridin menestystekijät	47
3.3.1 Hybridin kiinteät menestystekijät ja kannibalisaatio	47
3.3.2 Kanavien integrointi ja yhtenäisyys	49
3.3.3 Yhteinen asiakastietojen hallinta	52
3.3.4 Tilaus verkosta, nouto ja palautus kivijalkaliikkeessä	52
3.3.5 Kahden kanavan hinnoittelu	53
3.4 Yhteenveto menestystekijöistä	55

4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS.....	58
4.1 Tutkimuksen kohdeyritykset	58
4.2 Aineiston hankinta ja kuvaus	59
4.3 Aineiston käsittely ja analysointi	60
4.4 Tutkimuksen luotettavuus: reliabiliteetti ja validiteetti	62
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	64
5.1 Terveystuotealan ominaispiirteet	64
5.2 Kivijalkaliikkeen menestystekijät terveystuotealalla	69
5.3 Verkkokaupan menestystekijät terveystuotealalla	75
5.4 Hybridin menestystekijät terveystuotealalla	80
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	84
LÄHTEET	91
LIITE 1: Haastateltaville lähetetty lomake	102
LIITE 2: Teemahaastattelurunko	106

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Kilpailu jälleenmyyjien kesken on tiivistynyt viime aikoina. Verkossa myyvien yritysten kova kilpailu on rasittanut perinteisten kivijalkaliikkeiden toimintaa. Niillä onkin ollut painetta laajentua verkon suuntaan. (Schoenbachler & Gordon, 2002, 42; Chen 2009, 313) Kilpailua on lisännyt myös kansainvälisen jälleenmyynnin suosion kasvu, tuottavuuden parantuminen ja ihmisten kehittyminen kuluttajina (Grewal, Krishnan, Levy & Munger 2006, 13). Internetin kehitys on mahdollistanut myös asiakkaiden tekemät hintavertailut. Asiakkaiden valta onkin kasvanut kilpailun lisääntymisen ja hintavertailujen helpottumisen myötä. Edellä mainituista syistä jälleenmyyjien on yhä vaikeampaa saavuttaa suuria voittoja, katteiden ollessa hyvinkin marginaalisia. (Schoenbachler & Gordon, 2002, 42; Chen 2009, 313)

Verkkokaupat ovat viime vuosina vallanneet osuutta vähittäiskaupasta. Toissa vuonna vähittäiskaupan tuotteita myyvien verkkokauppojen liikevaihdon osuus vähittäiskaupasta oli kahdeksan prosenttia, ja kasvu aiemmasta vuodesta oli 14 prosenttia. Samalla aikajänteellä koko vähittäiskauppa kasvoi vain 5,2 prosenttia (Kaupan liitto 2012, Tiedote). Tilauskerrat ja tilauksien koot ovat myös nousseet tasaisesti. (Vilkas Group Oy 2012) Yhtenä verkkokaupan suosion kasvun tekijänä on se, että nykyään lähes kaikilla on Internetin käyttömahdollisuus ja -taito. Kaikki kuluttajat eivät välttämättä kuitenkaan luota täydellisesti verkkokauppoihin tai ymmärrä sitä, mitä hyötyjä he voivat saada verkko-ostamisesta. (Ferne, Fernie & Moore 2003, 356–357, 372)

Kaikki edellä mainitut tekijät, kilpailun tiivistyminen, vaikeammin saavutettavat voitot, verkkokaupan suosion tasainen kasvu sekä joidenkin kuluttajien lievä epäluottamus verkkokauppoja kohtaan aiheuttavat suurta murrosta vähittäismyynnissä. Yksi erityisen mielenkiintoinen ala vähittäismyynnissä on erikoiskauppa, jossa lähes viidesosa tuotteista ostetaan verkosta (Kaupan liitto 2012, Tiedote). Terveystuotteita myyvät yritykset on yksi mielenkiintoinen ryhmä erikoiskaupan sisällä. Luontaistuotteet ja ravintolisät sekä ruoka ja elintarvikkeet ovatkin kymmenen kärjessä verkkokaupan kasvavimpia tuoteryhmiä mitattaessa (ASML, Kaupan liitto & TNS Gallup 2012, 9).

Luontaistuotealan kasvu on todennäköisesti jatkumassa. Tähän viittaa muun muassa suomalaisten maailmanlaajuisestikin suuri kiinnostus ekologisiin ja luonnonmukaisiin ihonhoito- ja kotitaloustuotteisiin (STT Info 2012). Toisaalla on esitetty, että suomalais-ten luontaistuotteiden käyttö on vähäisempää kuin muissa maissa, noin 30 prosentin luokkaa, verrattuna esimerkiksi Saksan 65 prosenttiin (Planting). Suomalaisista noin 54 prosenttia käyttää taas erilaisia ravintolisiä (Axellus Oy 2012). Alan yritykset uskovat hyvinvointialan ja myös luonnonmukaisuuden suosion kasvuun (A. Vogel Oy 2009). Edellä mainituista seikoista voidaan päätellä, että terveystuotealalla on vielä huomattavaa kasvupotentiaalia. On myös esitetty, että yleisen taloudellisen laskusuhdanteen aikaan luontaistuoteala lähtee nousuun, koska rahaa käytetään enemmän omaan hyvinvointiin kuin kalliisiin hankintoihin (A. Vogel Oy 2009).

Kuluttajien suhtautuminen ravintoon ja omaan terveyteen on myös kehittynyt terveystuotealan yrityksille suotuisaan suuntaan. Euro RSCG Worldwiden (2012) tutkimuksen mukaan ihmiset ovat yhä kiinnostuneempia terveydestään. Ruokavaliota pidetään parhaana keinona pidentää elinikää mutta vain kolmannes uskoo ruokateollisuuden tarjoavan heille terveellistä ruokaa. Kaksi kolmasosaa uskoo olevansa tietoisempi ruuan terveysvaikutuksista kuin aiemmin. Tutkimuksen mukaan terveysasenteissa on tapahtumassa murros, joka vaikuttaa muun muassa juuri terveysalalla. Yhtenä syynä ruokavalioiden merkityksen kasvulle pidetään superfood-ruokien¹ suosion kasvua. (Euro RSCG Worldwide, 2012).

Luontais- ja terveystuotealan suosion kasvusta sekä terveellisen ja puhtaan ruuan merkityksestä kertovat myös suomalaisten käyttämät hakusanat. Tästä yhtenä esimerkkinä on Suomen ykköstitla Google Trendsin ja Insightin hakuhistoriapalvelussa hakusanalla ”superfood” (Google: Trends. ”superfood”; Google: Insights. ”superfood”). Tietenkin tämä ykköstitla voi kertoa siitä, että Suomessa media on omaksunut termin vahvemmin kuin muissa maissa, joissa saatetaan käyttää eri käsitteitä. Kasvua on nähtävissä myös termin ”lähiruoka” hakukerroissa (Google: Insights. ”lähiruoka”). Superfood-ilmiön kasvusta kertovat lisäksi jälleenmyyjien jyrkästi kasvava määrä ja eräiden alan pioneerien liikevaihdon moninkertaistuminen (Sevänen 2011).

Kun sekä jälleenmyynti muuttuu voimakkaasti, että verkkomyynti ja terveystuoteala kasvavat tasaisesti, on tärkeää pyrkiä ymmärtämään, miten yritykset voivat tulevaisuu-

¹ Superfoodilla tarkoitetaan Reinhardin mukaan ruoka-ainetta, joka sisältää erityisen paljon keskeisiä ravinteita ja muita terveydelle hyödyllisiä ainesosia (Daugherty 2011). Superfoodille ei ole kuitenkaan tieteellisesti hyväksyttyä määritelmää, vaikka se onkin yleinen markkinointitermi, jota myös väärinkäytetään (Hancock, McDougall & Stewart 2007, 73).

nessa menestystä terveystuotealalla. On huomattava, että eri toimimuotojen menestys rakentuu eri tavoin. On nimittäin yleisesti tiedossa, että kivijalkaliikkeen ja verkkokaupan liiketoiminta eroaa huomattavilta osin toisistaan (Alba, Lynch, Weitz, Janiszewski, Lutz, Sawyer & Wood 1997). Tutkimuksen tekemisen tarpeellisuutta voidaan perustella myös sillä, ettei aihetta ole aiemmin tutkittu. Lähimpänä aihetta olevat tutkimukset ovat vuosituhatien vaihteessa ilmestyneet kaksi tutkimusta, joissa vertailtiin kivijalkaliikkeiden ja verkkokauppojen menestystekijöitä (Chen & Leteney 2000, Enders & Jelassi 2000). Tutkimuksia yksittäisten toimimuotojen menestystekijöistä on lisäksi hyvin niukasti. Tutkimuksia terveystuotealan menestystekijöistä ei ole tehty lainkaan. Tämä tutkimus on siis ensimmäinen laatuaan valitusta aiheesta ja alalta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksessa pyritään selvittämään, millaisia menestystekijöitä on terveystuotealan jälleenmyyjillä, jotka toimivat kivijalkaliikkeenä, verkkokauppana tai hybridinä (eli yhdistettynä verkkokauppana ja kivijalkaliikkeenä). Pyrkimyksenä on siis selvittää menestyssekkään liiketoiminnan taustalla olevia tekijöitä kolmessa eri toimimuodossa terveystuotealalla. Toisena tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään, millaisia ominaispiirteitä terveystuotealassa on muuhun jälleenmyyntiin verrattuna.

Tutkimuksessa tarkastellaan kolmen eri toimimuodon eroja useiden menestystekijöiden kohdalla. Tavoitteena on saada selvä kokonaiskuva toimimuotoja erottavista tekijöistä. Tutkimuksessa pyritään myös luomaan ymmärrystä siitä, mitkä toimimuodoista ovat vahvoilla tulevaisuudessa. Tarkoituksena on myös antaa konkreettisia neuvoja eri toimimuodon jälleenmyyjille. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraavankaltaisiin kysymyksiin: Miksi eri toimimuodot menestyvät nykyään? Voiko tulevaisuudessa joku toimimuoto kadota kokonaan? Siirtyvätkö yritykset tulevaisuudessa hybridimalliin?

Voidaan olettaa, että perustavanlaatuiset erot menestystekijöissä ylläpitävät eri toimimuotojen säilymistä. Toisille asiakkaille henkilökohtainen palvelu voi olla olennaisinta, toisille taas ostamisen vaivattomuus ja nopeus. Tällaisten asiakkaiden palvelemiseksi tarvitaan sekä kivijalkaliike- että verkkokauppatoimintaa. Tilanne, jossa kivijalkaliikkeet ja verkkokaupat lähenevät toiminnaltaan toisiaan tai muuttuvat hybrideiksi, on myös mahdollista. Amazon on esimerkkinä lähenemisestä. Se on tuonut kirjojen verkkokauppaan vastaavia elementtejä, joita on kivijalkaliikkeiden fyysisessä kaupankäynnissä

(Jaffe 1998). Amazon nimittäin antaa mahdollisuuden selata osaa kirjojen sivuista Internet-selaimen kautta (Jaffe 1998).

1.3 Rajaukset ja keskeiset käsitteet

Tutkimus rajataan kuluttajille suuntautuvaan kauppaan (B2C) eli jälleenmyyntiin. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan siis yritysten välinen kauppa (B2B) ja asiakkaiden välinen kauppa (C2C). Suurin osa tutkimuksista koskeekin juuri kuluttajille suuntautuvaa kauppaa, jossa voittojen tekeminen on ollut vaikeampaa kuin B2B- ja C2C-kaupassa (Ferne ym. 2003, 355).

Vähittäismyyjäksi eli jälleenmyyjäksi kutsuttu toimija myy tavaroita tai palveluita kuluttajille, ja nämä myyjät voidaan jakaa omistajuuden mukaan kolmeen luokkaan: yksityiset jälleenmyyjät, ketjut ja osuuskaupat (Law 2009; Varley & Rafiq 2004, 20–24). Näiden kolmen luokan lisäksi voidaan tunnistaa yhteistyöketjut, yhtymät, ja franchise-yritykset. *Retail*, jälleenmyynnin englanninkielinen vastine, tulee alun perin ranskan kielen sanasta *retailer*, joka tarkoittaa paloittelaa tai lohkoa. Jälleenmyynnin perusidea onkin suurten tuote-erien hankinta ja tämän jälkeen niiden myyminen pienissä erissä kuluttajille. Kuluttajille suuntautuva myynti erottaa jälleenmyynnin esimerkiksi tukkumyynnistä. (Varley & Rafiq 2004, 4, 20–23)

Tutkimuksessa keskitytään kolmeen jälleenmyynnin toimimuotoon: kivijalkaliikkeeseen, verkkokauppaan ja hybridiin. Kivijalkaliikkeiksi (*bricks and mortar company*) kutsutaan niitä jälleenmyyjä, jotka perinteisellä tavalla myyvät tuotteita asiakkaille kasvotusten ilman verkkoteknologian apua (Ince 2009). Kun jälleenmyyntiä jaotellaan myyntialustan perusteella, erilaiset kivijalkaliikkeet sisältyvät liikeperusteiseen luokkaan (Varley & Rafiq 2004, 23–24). Liikeperusteiseen luokkaan kuuluvat muun muassa tavaratalot, valintatalot, erikoiskaupat, ”kategoriantappajat” (*category killers*, esimerkiksi Best Buy Yhdysvalloissa), itsepalvelukaupat, supermarketit, hypermarketit, alennusmyymälät, tehdasmyymälät ja hyväntekeväisyysliikkeet (Varley & Rafiq 2004, 24–30). Tässä tutkimuksessa kivijalkaliike rinnastetaan hyvin pitkälti erikois kaupaksi, jollaisina voidaan pitää pitkälti kaikkia suomalaisia terveystuotealan kivijalkaliikkeitä.

Verkkojälleenmyynti (*online retailing, electronic commerce*) eroaa jonkin verran perinteisestä vähittäismyynnistä. Verkkojälleenmyyjä eli verkkokauppias myy tuotteitaan verkkoteknologiaa eli käytännössä Internetiä hyödyntäen. Tällöin valtaosa liiketoimin-

noista syntyy etäällä asiakkaasta. (Ince 2009) Onpa verkkovähittäismyyntiä kuvattu sekoitukseksi elektronisia markkinoita ja kirpputoria sen valtavan valikoiman ja laajan ja helposti käsillä olevan informaation ansiosta (Berthon, Pitt & Watson 1996, 43). Laajasti katsottuna verkkoliiketoiminta sisältää kaikki elektronisesti suoritettut liiketoiminnot, jotka voivat sisältää tuotteiden tai palveluiden myymistä tai ostamista. (Kalakota & Whinston 1997)

Verkkokauppaa (*virtual merchant*) käytetään tässä tutkimuksessa synonyymina verkkojälleenmyyjille käsitteen ytimekkyyden ja tuttuuden vuoksi. Tarkasti ottaenhan verkkojälleenmyyjä on yritysrekisterissä oleva yritys ja sen taustalla olevat ihmiset, kun taas verkkokauppa on tekninen sovellus, joka mahdollistaa verkon välityksellä tuotteiden selauksen, ostamisen ja erilaiset oheistoiminnot. Verkkokaupat kuuluvat jälleenmyyntialustan perusteella teknologiaperusteisiin jälleenmyyjiin, ja tähän ryhmään kuuluvat myös myyntiautomaatit, puhelinmyynti ja tv-myynti (Varley & Rafiq 2004, 32–33).

Hybridit (*clicks and mortar company*) eli yritykset, joissa on yhdistetty kivijalkaliike ja verkkokauppa, ovat uusin trendi jälleenmyynnin alalla (Ince 2009; Varley & Rafiq 2004, 292; Brynjolfsson & Smith 2000, 565). On väitetty, että kahdessa myyntikanavassa toimiminen antaisi hybrideille kilpailuedun yhdessä kanavassa toimiviin yrityksiin nähden (Varley & Rafiq 2004, 292). Hybridin sisältämää kahta toimimuotoa (kivijalkaliike ja verkkokauppa) kutsutaan tässä tutkimuksessa myös kanaviksi tai myyntikanaviksi, kuten artikkeleissa ja kirjallisuudessa on yleisesti ollut tapana.

Tutkimuksen haastattelut ja tutkimus itsessään keskittyy terveystuotteiden alalle, joka määritellään hieman laajemmin kuin pelkkä luontaistuoteala. Luontaistuotealaan katsotaan tavallisesti kuuluvaksi: (1) luontaiselintarvikkeet (esimerkiksi palkokasvit, siemenet ja yrttiteet); (2) ravintolisät (esimerkiksi rasvahappovalmisteet ja probiootit); (3) lääkelain alaiset tuotteet; (4) luontaiskosmetiikka (esimerkiksi ihonpuhdistustuotteet) ja (5) muut käyttö- ja kulutustarvikkeet (esimerkiksi ympäristöystävälliset pesu- ja puhdistusaineet). (Luontaistuotteiden Tukku kaupan Liitto ry) Terveystuotealan määritellään sisältävän tämän lisäksi erilaisia superfood-tuotteita, lähi- ja luomuruokaa, reilun kaupan ja ekologisia tuotteita. Ala on siis muutakin kuin perinteisesti ajateltua ”pillerikauppaa”. Terveystuotealalle lasketaan tutkimuksessa siis yritykset, jotka myyvät pääasiallisesti erilaisia terveelliseen elämäntapaan liittyviä tuotteita. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät täten perinteiset päivittäistavara-kaupat.

Maantieteellisesti tutkimus rajataan Suomeen, vaikka monet suomalaisten suosimat verkkokaupat ovatkin ulkomaisia. Ulkomaisen verkkokaupan osuus verkkokaupan myynnistä oli toissa vuonna 13 %, ja ostot ulkomaisista verkkokaupoista ovat kasvaneet hieman kotimaisia verkkokauppoja enemmän (Kaupan liitto 2012, Tiedote). Lisäksi yksi terveystuotealan suosituimmista ostopaikoista on yhdysvaltalainen iHerb-verkkokauppa, jonka hinnat ovat merkittävästi suomalaisia verkkokauppoja alhaisemmat. Kauppa on yli 30 000 tuotteen valikoimallaan yksi maailman suurimmista alan verkkokaupoista (Hyvinvoinnin Tavaratalo). Tutkimus on silti perusteltua rajata Suomeen, koska tällöin verkkokauppojen ja kivijalkaliikkeiden vertailtavuus säilyy tasarvoisena.

Menestystekijöitä tarkastellaan yrityksen näkökulmasta. Joissain kohdin asiakkaan näkökulmaa tarkastellaan siinä mielessä, mikä saa asiakkaan ostamaan yrityksen myymiä tuotteita. Tällöin taustalla on yrityksen näkökulmasta pyrkimys saada aikaan mahdollisimman paljon liikevaihtoa. Tutkimus on tarkoitettu rajata yrityksen sisäisiin menestystekijöihin, eli tekijöihin, joihin yrityksellä on täydellinen vaikutusmahdollisuus. Tästä syystä tutkimuksessa ei tulla käsittelemään toimitusketjua, eikä tavarantoimittajien kanssa tehtävää yhteistyötä, vaikka näitäkin voidaan pitää menestystekijöinä. Lisäksi markkinointi ja siihen läheisesti liittyvät tekijät, kuten brändi jätetään käsittelemättä niiden laajuuden vuoksi, ja jotta tutkimus säilyy laskentatoimen ja johtamisen alan tutkimuksena.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan lisäksi kohdeyritysten tilinpäätöslukujen tarkastelu ja tulkinta. Menestyssekkään liiketoiminnan tunnuslukuja käsitellään kuitenkin lyhyesti tutkimuksessa.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Yleisesti käytetty jako kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin strategioihin on väkinäinen, sillä niitä on vaikea erottaa toisistaan tarkasti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 131, 134). Nämä kaksi strategiaa voidaan ennemminkin nähdä jatkumona kuin vastakohtina toisilleen (Alasuutari 1999, 32). Molemmilla strategioilla on kuitenkin ominaispiirteensä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään hankkimaan kokonaisvaltaista tietoa ja kokemaan aineisto luonnollisissa tilanteissa. Lisäksi tarkoituksena on aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, eikä hypoteesien tai teorian testaaminen. Aineiston tulkinta perustuu sen ainutlaatuisuuteen. Tutkimuksen kohteet valitaan tarkoituksen-

mukaisesti, eikä satunnaisotannalla. (Hirsjärvi ym. 2007, 160) Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen taustalla on myös ajatus kuvata todellista elämää. Kohdetta pyritään tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti. On myös todettu, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita sen sijaan, että todennetaan aiempia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 157; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tutkimussuuntauksen valinnan tulisi aina pohjautua tutkimuksen tavoitteisiin (Hirsjärvi ym. 2007, 128). Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa erilaisia menestystekijöitä, on tarkoituksenmukaista hyödyntää kvalitatiivista tutkimusstrategiaa. Terveystuotealalta ei ole myöskään aiempaa aineistoa, joten tutkittava ala on hyvin koskematon. Tarkoituksena on myös strategian mukaisesti kokonaisvaltaisen näkemyksen saavuttaminen.

Tutkimusta voidaan kuvata myös kvalitatiivisen tutkimuksen lajeista tapaustutkimukseksi, sillä tarkoituksena on saada tietoa pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi ym. 2007, 130, 158) Tapaustutkimus ei ole itse asiassa tutkimusmetodi, vaan strategia, jossa voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9). Yrityksen taloustieteen tutkimusotteista työ on lähimpänä toiminta-analyyttistä otetta. Tutkimuksen tavoitteena onkin kyseisen metodin mukaisesti kolmen eri yrityksen tapauksen kuvaus, tulkinta sekä ymmärrettäväksi tekeminen valitusta näkökulmasta. (Neilimo & Näsi 1980) Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa ovat haastattelut. Haastattelujen käytöstä aineiston hankinnassa sekä itse haastattelumenetelmästä kerrotaan tarkemmin luvussa 4.2.

1.5 Tutkimuksen kulku

Johdantoluvussa kerrotaan tutkimuksen yleiset lähtökohdat eli tausta, tavoitteet, rajaukset ja käsitteet sekä tutkimusmenetodit. Toisessa luvussa käsitellään ensin lyhyesti jälleenmyynnin menestyksen mittaamista, ja sen jälkeen jälleenmyynnin viittä keskeistä menestystekijää. Teoreettisen viitekehyksen toinen osa, luku kolme keskittyy toimimuotojen menestystekijöihin. Kunkin toimimuodon kohdalla esitellään sekä kiinteät että muuttuvat menestystekijät. Luvun lopussa on yhteenveto viitekehyksessä esille tulleista menestystekijöistä ja niiden keskeisistä piirteistä ja ominaisuuksista.

Neljäs luku on tutkimuksen empiiristä osuutta. Ensin käsitellään tutkimuksen kohdeyrityksiä, sitten aineiston hankintaa ja kuvausta, seuraavaksi aineiston käsittelyä ja ana-

lysointia sekä lopuksi tutkimuksen luotettavuutta. Viides luku esittelee tutkimuksen tulokset. Ensimmäisenä käsitellään terveystuotealan ominaispiirteet ja tämän jälkeen kuhunkin toimimuotoon liittyvät tulokset. Tutkimuksen viimeisessä luvussa eli johtopäätöksissä kerrotaan, mihin toimimuotojen menestys perustuu sekä käsitellään kilpailijoista erottautumista. Luvussa on myös kaksi yhteenvetotaulukkoa menestystekijöistä ja niihin liittyvistä keskeisistä tuloksista ja päätelmistä.

2 JÄLLEENMYYNIN KESKEISET MENESTYSTEKIJÄT

2.1 Jälleenmyynnin menestyksen mittaaminen

Yrityksen suoritusta eli toisin sanoen menestystä voidaan mitata erilaisten tunnuslukujen avulla. Tunnuslukujen avulla voidaan mitata yrityksen menestyksen kehittymistä ja verrata yrityksen menestystä toisiin, saman toimialan yrityksiin. (Delen, Kuzey & Uyar 2013, 3970; Knüpfer & Puttonen 2006, 201–202). Yleensä yrityksen talousjohtamisen keskeisiä tavoitealueita ovat kannattavuus, tuottavuus, likviditeetti ja pääomarakenne, joihin kaikkiin voidaan liittää erilaisia tunnuslukuja (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 274–291). Jälleenmyynnissä keskeiset tunnusluvut liittyvät erityisesti tuloihin, kannattavuuteen ja likviditeettiin (Fritz; The Retail Owners Institute).

Myyntikate on tuloihin liittyvä tunnusluku, joka kertoo paljonko myyntituotoista jää jäljelle myynnin oikaisuerien ja myynnin kaltaisten muuttuvaluonteisten ostojen vähentämisen jälkeen (Fritz; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 275–276). Vaikka McGoldrickin (2002) mukaan myyntikate on yleinen jälleenmyynnissä käytetty tunnusluku, ei hyväkään myyntikate varmista kannattavuutta tai korkeaa pääoman tuottoa (Ferne ym. 2003, 291). Myyntikate onkin yksinkertainen keino tarkastella kannattavuutta, koska se ei ota huomioon kokonaistuottovaikutusta eikä varastoinvestointia, joka on tarvittu katteen aikaansaamiseksi (Varley 2001, 131; Mattila, King & Ojala 2002, 345).

Parempi kannattavuuden tunnusluku on esimerkiksi investoinnin myyntikatetuotto ($GMROI = \text{Gross Margin Return On Investment}$), joka yhdistää kannattavuuden ja varastoinvestoinnin (Mattila ym. 2002, 345). $GMROI$ lasketaan jakamalla myyntikate varaston keskimääräisellä kustannuksella (Levy & Ingene 1984, 94). Käytännössä kyseinen tunnusluku kuvaa ansaittua rahamäärää jokaista varastoon investoitua rahayksikköä kohti (Mattila ym. 2002, 345). Tunnusluku kertoo jälleenmyyjälle, mitkä tuotteet kasvattavat kannattavuutta eniten suhteessa tuotteisiin vaadittaviin investointeihin. On kuitenkin huomattava, että esimerkiksi kylmätuotteet vaativat lähtökohtaisesti enemmän investointeja. (Varley 2004, 131–132)

Sweeneyn (1973) mukaan $GMROI$:n käyttämiselle on kuusi perustetta: (1) se huomioi vain tekijät, joihin johtaja voi vaikuttaa; (2) se on hyvä kauppatavaran tehokkuuden tunnusluku; (3) sitä voidaan hyödyntää kauppatavarasuunnittelussa; (4) siitä voidaan

johtaa tavoitearvo, joka on yhtenäinen yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa; (5) sen laskemiseen vaadittava tieto on helposti saatavilla ja (6) se helpottaa osastojen välistä vertailua (Levy & Ingene 1984, 94). Tunnusluvulla on kuitenkin Levyn & Ingenen (1982) mukaan kaksi merkittävää heikkoutta: ensinnäkään *GMROI* ei huomioi myyntisaamisia, ostovelkoja tai varaston kantamia kustannuksia ja toisekseen *GMROI* saattaa kannustaa lyhytaikaiseen kannattavuuteen (Levy & Ingene 1984, 94–95).

Kannattavuutta voidaan mitata myös *DPP:n* (*Direct Product Profitability*) avulla. Pinnockin (1986) mukaan se kuvaa yksittäisen tuotteen vaikutusta jälleenmyyjän kannattavuuteen. (Ferne ym. 2003, 291) *DPP:n* laskeminen on laajahko prosessi. Firth, Apple, Denham, Hall, Inglis & Saipé (1988) ovat esittäneet, että laskeminen aloitetaan myyntikatteesta, jota korjataan muun muassa alennuksilla ja avustuksilla. Sen jälkeen oikaistusta myyntikatteesta vähennetään suorat tuotekustannukset kuten varastointikustannukset, kuljetuskustannukset ja käsittelykustannukset. (Bookbinder & Zarour 2001, 184–185). *DPP:n* hyötyjä ovat Pinnockin (1990), Cooperin & Kaplanin (1991) ja Pohlenin & La Londen (1994) mukaan jälleenmyyjien parempi mahdollisuus ymmärtää toimintonsa suhteessa jakeluketjuun ja tunnusluvun soveltamismahdollisuus *ABC*-laskennassa (Bookbinder & Zarour 2001, 184–185). *DPP* on saanut kritiikkiä staattisuudesta, sillä tunnusluku ei huomioi muutoksia kysynnässä tai varastointikuluissa eikä myöskään hyötyjä, joita syntyy tuotteen X myynnin noustessa tuotteen Y ansiosta (Bookbinder & Zarour 2001, 184–185).

Edellisten tunnuslukujen lisäksi kannattavuuden mittaamiseen voidaan käyttää pääoman tuottoastetta ($RO(N)A = \text{Return On (Net) Assets}$), joka lasketaan yhden menettelytavan mukaan jakamalla nettotulos keskimääräisellä koko pääoman määrällä (Fritz; Stology & Lebas 2006, 652; The Retail Owners Institute). Tunnusluku kertoo kuinka tehokkaasti ja tuottavasti yritys käyttää varojaan kasvuun (Fritz).

Likviditeetti kertoo yrityksen kyvystä selviytyä lyhytaikaisista veloistaan (Delen ym. 2013, 3970). Likviditeettiä voidaan jälleenmyynnissä mitata *current ratio:n* ja *quick ratio:n* avulla. *Current ratio* lasketaan jakamalla rahoitus- ja vaihto-omaisuuden summa lyhytaikaisilla veloilla. *Quick ratio* lasketaan taas jakamalla rahoitusomaisuus lyhytaikaisilla veloilla. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 283; The Retail Owners Institute) Varaston kiertonopeuskin kuuluu likviditeetin tunnuslukuihin. Se lasketaan jakamalla myytyn tuotteiden hankintameno keskimääräisellä varaston määrällä. Tunnusluku kertoo kuinka usein koko varasto myydään ja täydennetään yhden vuoden aikana. (The Retail Owners Institute)

2.2 Tuotteiden hinnoittelu

Taustaa hinnoittelulle

Tuotteen hinta on ehkä merkittävin tekijä, joka vaikuttaa jälleenmyyjien voittoihin. Hintojen nosto yhdellä prosentilla voi nostaa yrityksen voittoa jopa 66 prosenttia olettaen, ettei nosto vaikuta myyntivolyymiin. (Simon, von der Gathen & Daus 2006, 272–273) Simonin ym. (2006) mukaan hinnalla on kannattavuuden parantamisessa investointi-, aika- ja tuottoetu kustannuksiin nähden. Investointietua muodostuu, koska kustannukset vaativat etukäteisinvestoinnin, toisin kuin hinta. Aikaetua syntyy, koska parempien hintojen vaikutus näkyy nopeasti voitoissa. Lisäksi hinnalla on kolmaskin etu kustannuksiin nähden: yritykset ovat jo hyvin pitkälti hyödyntäneet kustannussäästöt, kun taas hinnoilla voidaan vielä vaikuttaa kannattavuuteen. (Simon ym. 2006, 287)

Hinta ja hinnoittelu ovat ylipäänsä hyvin herkkiä tekijöitä jälleenmyynnissä. Ensinnäkin kuluttajat ovat nykyään erittäin tietoisia tuotteiden hinnoista ja voivat nopeasti vaihtaa toiseen yritykseen hintojen ollessa liian korkeat. (Varley & Rafiq 2004, 220) Hintatietoisuus kuitenkin vaihtelee tuotekategorioiden ja asiakkaiden välillä. Useimmiten asiakkaat muistavat parhaiten heille tärkeimpien tuotteiden hinnat. (Finne & Sivonen 2008, 75) Toisekseen hinta on merkittävä markkinoinnin väline, ja se vaikuttaa myös jälleenmyyjän brändiin (Varley & Rafiq 2004, 220). Onnistunut hinnoittelu voi johtaa parantuneisiin katteisiin ja nousseeseen asiakastytyvyyteen, kun hinnat ovat johdonmukaiset ja asiakkaiden mielestä oikealla tasolla (Finne & Sivonen 2008, 76). Lähtökohtaisesti tuotteiden myyntihintojen tulisi kattaa ainakin tuotteiden ostohinnat, palkkakustannukset, jakelukustannukset eri toimipisteille, juoksevat kustannukset sekä hallinnon ja markkinoinnin kustannukset (Varley & Rafiq 2004, 220–221).

Simonin (1989) mukaan yksi ongelma jälleenmyyjien hinnoittelussa on yksinkertaisiin nyrkkisääntöihin turvautuminen. Tällaisia sääntöjä ovat ainakin seuraavat: mitä suurempi on tuotteen absoluuttinen hinta, sitä korkeampi kate on asetettava; mitä suurempi on kiertonopeus, sitä pienempi kate on asetettava sekä päivittäistavaroille on asetettava alemmat katteet kuin erikoistuotteille. Nyrkkisääntöjen sijaan saatetaan tehdä myös intuitiivisia päätöksiä. Hinnat tulisi kuitenkin optimoida huomioimalla tekijät kuten hintajousto, kateprosentit, ristikkäistuotteiden vaikutukset ja kilpailun voimakkuus. (Simon ym. 2006, 281–282) Seuraavassa keskitytään kuitenkin yksittäisten tuotteiden hinnoittelun sijaan jälleenmyyjien yleisen tason hinnoitteluun eli hinnoittelustrategioihin.

Hinnoittelustrategiat

Hinnoittelustrategiat voidaan jakaa kahdelle tasolle. On sekä pitkän aikavälin taso että taktinen, lyhyen aikavälin taso. Pitkän aikavälin hinnoittelustrategia yleensä erottaa yritykset toisistaan ja aiheuttaa sen, etteivät yritykset välttämättä kilpaile keskenään, vaikka ne myisivätkin samankaltaisia tuotteita. Taktisen tason hinnoittelustrategioiden avulla pyritään saavuttamaan lyhyen aikavälin tavoitteet. Tällöin esimerkiksi voidaan loppuvaraston tyhjennyksen yhteydessä alentaa hintoja tai uuden tuotelinjan lanseerauksen yhteydessä tarjota tuotteet tutustumishintaan. (Varley & Rafiq 2004, 226) Valitusta hinnoittelustrategiasta huolimatta hinnoittelun tulisi aina mukautua paikalliseen hintatasoon ja kilpailutilanteeseen (Finne & Sivonen 2008, 77). Seuraavaksi käsitellään neljää yleisesti kirjallisuudessa ja tutkimuksissa esille tullutta pitkän aikavälin hinnoittelustrategiaa.

Eksklusiivinen eli premium-hinnoittelu on kohdistettu asiakkaille, joilla on varaa maksaa ylimääraistä esimerkiksi korkeasta laadusta ja kattavasta asiakaspalvelusta. Kun asiakkaat ostavat tuotteita tällaisilta jälleenmyyjiltä, he voivat kokea saavansa erilaisia psykologisia hyötyjä, erityisesti symbolista statusta. (Varley & Rafiq 2004, 226) Jälleenmyyjä pyrkii strategian avulla saamaan mahdollisimman korkean katetuottoprosentin tuotetta kohti (Varley 2001, 129). Hinnoittelua voi käyttää kannattavasti vain sellaisten tuotteiden kanssa, joilla on korkea brändipääoma ja joiden valmistaja harjoittaa laajaa markkinointia. Noin kahdeksan prosenttia tuotteista on tämän hinnoittelun piirissä. (Bolton & Shankar 2003, 220)

Korkea-matala -hinnoittelustrategialle (*High-low = HiLo Pricing*) on luonteenomaista hintojen suuri vaihteluväli sekä kampanjoiden ja tarjousten tiheä käyttö. Se voidaan ymmärtää kahdella eri tavalla. (Bolton & Shankar 2003, 219) Perinteisesti *HiLo*-strategia on tarkoittanut sitä, että tuotteita myydään markkinahintaan tai hieman sitä kalliimmalla ja silloin tällöin tiettyjen tuotteiden hintaa lasketaan huomattavasti. Alennettavia tuotteita korostetaan markkinoinnissa, ja tarkoituksena on näiden tuotteiden avulla luoda oikeanlaista jälleenmyyjän hintakuvaa. (Finne & Sivonen 2008, 76) Asiakkaat saattavat suosia tällaisia *HiLo*-kivijalkaliikkeitä varsinkin pieniä ostoksia tehdessään (Fox & Sethuraman 2006, 198). Perinteisen *HiLo*-strategian mukaisesti on hinnoiteltu noin 11 prosenttia tuotteista (Bolton & Shankar 2003, 219).

HiLo-hinnoittelustrategiaksi on ymmärretty myös vaatealalla käytetty kausittainen hinnoittelu. Periaatteena on ensin myydä tuotteita täydellä hinnalla, ja oikealla hetkellä

laskea hintaa, jotta vanhaksi menossa olevat tuotteet saadaan myytyä pois varastosta. Kun tuotteet menevät vanhoiksi, niitä on hyvin hankala saada myydyiksi. (Varley & Rafiq 2004, 226–227) Tämä hinnoittelustrategia ei sovi luonnollisestikaan hyvin perustuotteille mutta sopii sen sijaan mainiosti erilaisille kausituotteille. Hinnoittelussa ajoitus on siis hyvin olennaista: liian aikainen hinnanlasku aiheuttaa asiakkaiden luottamuksen menettämisen ja liian myöhäinen taas sen, että vanhentuvia tuotteita jää myymättä. (Varley 2001, 130)

EDLP-hinnoittelun (*Every Day Low Pricing*) suosio on kasvanut viime vuosikymmenenä. Kyseisessä strategiassa tuotteiden katteet ja hinnat ovat koko ajan matalat. Hinnat ovat matalat kaikissa tarjolla olevissa kategorioissa. Siltikin kateprosentit ja katteet vaihtelevat eri tuotteiden ja kategorioiden välillä. Hintoja alennetaan yleensä vain silloin, kun tuotelinja lopetetaan. Hintojen vaihtelu on siis vähäistä. Menetelmä sopii erityisen hyvin perustuotteille. Strategian sanotaan luovan asiakasuskollisuutta ja asiakkaiden mielestä hinnoittelumenetelmä onkin reilu ja suoraviivainen. Asiakkaille ei myöskään synny tarvetta käydä muissa kaupoissa tarjousten perässä. (Varley 2001, 130; Varley & Rafiq 2004, 227; Finne & Sivonen 2008, 76) Toisaalta on esitetty, että asiakkaat saattavat vieroksua *EDLP*-kivijalkaliikkeitä niiden kaukaisen sijainnin ja suuren pohjapinta-alan vuoksi (Fox & Sethuraman 2006, 197). *EDLP*:n käytön vaatimuksena ovat alhaiset myynnin synnyttämät kustannukset (Bolton & Shankar 2003, 220). *EDLP*-strategiaa hyödyntävien yritysten tulee olla suuria, jotta ne voivat saavuttaa suuruuden skaalaetuja (Fox & Sethuraman 2006, 197). Jopa noin 45 prosenttia tuotteista on hinnoiteltu *EDLP*-strategian mukaisesti (Bolton & Shankar 2003, 220).

Strategian alhaiset katteet saattavat aiheuttaa sen, ettei asiakkaille voida tarjota enää laadukasta palvelua. Muihin lisäarvoa tuottaviin palveluihin ja liikeympäristöön voi olla lisäksi vaikea panostaa. Kireässä kilpailutilanteessa *EDLP*-hinnoittelu voi johtaa yhä aleneviin hintoihin ja alennuksiin, ja tällöin vaarana on voimakas kannattavuuden heikkeneminen. Menetelmä ei sovi myöskään jälleenmyyjille, jotka ottavat riskejä tuotevalikoimassaan. (Varley 2001, 130; Varley & Rafiq 2004, 227) Yksi hinnoittelustrategian haaste on se, ettei asiakkaille muodostu tarvetta impulssiostoksiin. Tätä on pyritty korjaamaan yhdistämällä *EDLP*- ja *HiLo*-hinnoittelustrategiat tarjoamalla edullisen valikoiman ohessa vaihtuvia kampanjahintaisia tuotteita. Tällöin *EDLP*:n eduista tosin menetetään esimerkiksi kysynnän ennustaminen ja toimitusvirran hallinta. (Finne & Sivonen 2008, 76)

Alennushinnoittelu (*Discount Pricing*) eroaa *EDLP*-hinnoittelusta siten, että tuotteiden hinnat ovat koko ajan alle keskiarvojen. Alennushinnoittelunkin vaatimuksena on matala kustannusrakenne (esimerkiksi alhainen vuokra), matala palvelutaso ja hyvin tavallinen liikeympäristö. Usein alennushinnoittelua käytetään ”kakkoslaadun”, loppuerien tai edellisen kauden tuotteiden myymiseen. Se on usein myös perusta tehdasmyymälöiden hinnoittelulle. (Varley 2001, 130; Varley & Rafiq 2004, 228)

Hinnoittelu tulevaisuudessa

Tulevaisuudessa hinnoittelukäytäntöjen on ennustettu muuttuvan. Boltonin, Shankarin ja Montoyan (2006) mukaan jälleenmyynnin uusin hinnoittelutrendi on räätälöity hinnoittelu. Siinä otetaan huomioon muun muassa kilpailijoiden hinnat, brändin vahvuus, tuotekategorian varastoitavuus, asiakkaiden hintaherkkyys ja liikkeen koko sekä valikoima. Räätälöityä hinnoittelua käyttöönotettaessa ensiksi tulee ymmärtää jälleenmyyjän oman hinnoittelun avainajurit. Toisekseen markkinat tulee segmentoida liikkeen tyypin ja kohderyhmän mukaan. Seuraavaksi jälleenmyyjän tulee valita strategiat neljässä keskeisessä hinnoittelu-ulottavuudessa. Neljänneksi myynnin edistämistoimien, kuten tarjousten ja kampanjoiden vahvuutta tulee hallita, jotta voidaan välttyä suoralta kilpailulta. Seuraavassa vaiheessa tulisi luoda toisistaan erottuvat kategoriat. Viimeiseksi hinnat tulee räätälöidä asiakas-, brändi- ja liikekohtaisiksi. Olennaista kaikessa hinnoittelussa tulee kuitenkin olemaan paikallisten markkinaolosuhteiden huomiointi. Hintojen joustavuuden uskotaan myös kasvavan. (Bolton ym. 2006, 264–268)

2.3 Jälleenmyyjän tuotevalikoima

Tuotevalikoima on myös yksi kriittinen tekijä menestyksekkäässä jälleenmyynnissä (Chen & Leteney 2000, 521). Tuotevalikoima eli tuotetarjonta voidaan jakaa kahteen osaan: tuotevalikoiman leveyteen (eli tuotekategorioiden määrä, *variety*) ja valikoiman syvyyteen (eli tuotevaihtoehtojen määrä kussakin kategoriassa, *assortment*) (Finne & Sivonen 2008, 63; Fox & Sethuraman 2006, 194). Tuotteet voidaan jakaa kategorioihin muun muassa seuraavin keinoin: loppukäytön (esimerkiksi keittiö), tuoteominaisuuksien ja teknologian (esimerkiksi DVD), tuotteen hinnan tai brändin perusteella (Varley 2001, 112). Tuotevalikoimaa käsitellään lisää luvuissa 3.1.5 ja 3.2.5 eli kivijalkaliikkeen ja verkkokaupan menestystekijöiden yhteydessä.

Valikoimaa tulee räätälöidä useiden eri tekijöiden mukaan. Huomioon tulee ottaa niin demografia eli väestön ominaisuudet ja niissä tapahtuvat muutokset, kuluttajien taloudellinen tilanne (esimerkiksi talouden laskukaudet), sosiaaliset trendit (esimerkiksi kiinnostus ympäristönsuojeluun) kuin teknologian vaikutukset (Varley 2001, 61–64; Fox & Sethuraman 2006, 201) Lisäksi tulee huomioida lain rajoitukset eli tuotteen tulee olla kuluttajille turvallinen (Varley 2001, 64; kts. myös Tuotevastuulaki 694/1990). Valikoiman hallinnan lähtökohtana tulee kuitenkin aina olla asiakkaiden tarpeet. Näiden tarpeiden perusteella valitaan tietyn kategorian tuotteet. (Finne & Sivonen 2008, 63)

Valikoiman suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös yrityksen valikoiman luonne ja painopiste sekä täydentävät tuotteet (esimerkiksi paitoja ja housuja on oltava yhtä paljon). Huomioitava on myös tuotteiden kannattavuus, vaikka kannattavuus ei saa olla ainoa ratkaiseva tekijä, sillä asiakas ei välitä siitä. (Varley 2001, 120) Valikoiman hallintaprosessi on usein haastava ja synnyttää huomattavia kustannuksia, esimerkiksi runsaan tavarantoimittajayhteistyön vuoksi. Näitä ongelmia voidaan pyrkiä ratkaisemaan keskittämällä hallintaprosessi, siirtämällä osa suunnittelusta edullisen työvoiman maihin tai automatisoimalla osa hallintaprosessista. (Finne & Sivonen 2008, 63–65)

Tuotevalikoimaa tulee myös uudistaa jatkuvasti. Monesti asiakkaat haluavat vaihtelua tai he etsivät jotain uutta (Finne & Sivonen 2008, 81). Uudet tuotteet lisäävätkin kiinnostusta ja jännittävyyttä. Tuotevalikoiman uudistaminen helpottaa myös erottautumaan muista jälleenmyyjistä ja parantaa asiakasuskollisuutta. Valikoiman jatkuva uudistaminen on erityisen yleistä erikoiskaupan aloista esimerkiksi elektroniikassa ja vaatekaupassa. Uudistaminen vaatii jälleenmyyjältä innovatiivisuutta, jota voi ilmentää monin eri tavoin. Yksi tavallisimmista tavoista on hyödyntää tavarantoimittajien tekemiä innovaatioita. Menestyvien innovaatioiden löytäminen ja koko valikoiman uudistamisprosessi vaatii asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tuntemista. Jälleenmyyjät tekevät nykyisin myös itse tuotekehittelyä ja myyvät omia tuotemerkkejään. Valikoiman uudistamisessa on myös heikkouksia: muutokset synnyttävät kustannuksia ja toisaalta kaikki asiakkaat eivät pidä muutoksista. Tällaiset asiakkaat esimerkiksi haluavat tuotteiden löytyvän tutuilta paikoilta hyllyiltä. Tämän ongelman välttämiseksi muutokset tulisi ottaa käyttöön niin, että ne luovat uusia kokemuksia ja vaihtelua mutta eivät kuitenkaan vaikeuta asiakkaan ostoprosessia. (Finne & Sivonen 2008, 66, 81–83; kts. myös Varley 2001, 58)

2.4 Palvelutarjonta jälleenmyynnissä

Miksi ja millaisia palveluja?

Itse jälleenmyynti on pohjimmiltaan palvelua: asiakkaiden tuotteiden hakemisen tehokkuus paranee, kun tuotteita jaetaan keskitettynä palveluna. Tuotevalikoima ja tavaroiden saatavuus voidaan nähdä myös palvelun osina. (Varley & Rafiq 2004, 249) Palveluiden tarkoitus on kuitenkin yleensä mahdollistaa asiakkaiden toimintaa tarjoamalla heille jotakin tuotetarjontaan liittyvää. Kotiinkuljetus on yksi mainio esimerkki tästä, sillä se mahdollistaa sellaisten tuotteiden ostamisen, joita ei muuten saisi kuljetettua kotiin. (Finne & Sivonen 2008, 67–69) Palvelu, josta monesti käytetään käsitettä asiakaspalvelu, voi viitata myös päätuotteiden rinnalla tarjottaviin lisukkeisiin, jotka parantavat asiakkaan ostokokemusta. Palveluvalikoima on erinomainen keino erottua kilpailijoista, ja korkeatasoinen palvelulaatu voi johtaa asiakastyytyväisyyteen. (Varley & Rafiq 2004, 249) Varsinkin erikoiskaupassa henkilökohtainen palvelu voi olla erinomainen erottautumiskeino ja keino palvella kohdeasiakkaita (Finne & Sivonen 2008, 67–69).

Haasteena on tarjota palveluja kustannustehokkaasti oman liiketoiminnan vahvuuksien mukaisesti. Usein palvelut eivät ole merkittävä tulonlähde jälleenmyyjälle. Palveluja voidaan kuitenkin verrata muihin markkinointiaktiviteetteihin. Palveluja on hyödyllistä tarjota myös siksi, koska ne lisäävät asiakasuskollisuutta. (Finne & Sivonen 2008, 67–69) Tutkimuksissa on osoitettu asiakaspalvelun korkean laadun vaikuttavan suoraan asiakkaiden uskollisuuteen ja tyytyväisyyteen ja täten myös jälleenmyynnin tuloksellisuuteen (Martinelli & Balboni 2012, 2243; Palic, Maricic & Kovac 2011, 16).

Jälleenmyyjien tarjoamat palvelut voidaan jaotella seuraavasti: tuotteisiin liittyvät palvelut, mukavuuspalvelut, maksamisvaihtoehdot, tuotteiden saatavuuteen liittyvät palvelut, informaatiopalvelut ja asiakasmyyntipalvelut (Varley & Rafiq 2004, 249–255). Erilaisia palvelukategorioita käsitellään tarkemmin taulukossa 1 mainituissa luvuissa. Maksamisvaihtoehtoja ei kuitenkaan tulla käsittelemään, koska niitä voidaan pitää perustoimintona, jonka avulla muista jälleenmyyjistä erottautuminen on lähes mahdotonta. Näin ollen tätä perustoimintoa ei voida pitää menestystekijänä mutta se on kuitenkin hoidettava riittävän hyvin.

Taulukko 1 Palvelukategoriat, niiden piirteet, esimerkit ja käsittely (Varley & Rafiq 2004, 250–255)

ERILAISET PALVELUKATEGORIAT	PIIRTEET JA ESIMERKIT	TARKEMPI KÄSITTELY
Tuotteisiin liittyvät palvelut	yleisiä esimerkiksi kotiinkuljetus ja lahjapaketointi	luku 3.1.2
Mukavuuspalvelut	tarkoitus helpottaa ostoksilla käyntiä esimerkiksi ruokakaupan ohessa kahvila	luku 3.1.2
Maksamisvaihtoehdot	esimerkiksi käteinen, luottokortit ja osamaksut	-
Tuotteiden saatavuuteen liittyvät palvelut	esimerkiksi toimenpiteet, jos tuote ei ole saatavilla	luku 2.6
Informaatiopalvelut	laadukkuudesta kertoo tarkkuus, tilanteeseen sopiva esitystapa ja yhtenäisyys yrityksen imagon kanssa	luku 3.2.3
Asiakasmyyntipalvelut	asiakkaan ja henkilöstön välinen kanssakäyminen	luvut 3.1.2 ja 3.2.3

Palvelutason määrittely

Sopivaa palvelutasoa suunnitellessa merkittävässä osassa ovat asiakkaiden odotukset palvelutasoa kohtaan (Varley & Rafiq 2004, 256). Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1985) mukaan silloin, kun asiakkaiden odotukset palvelusta ja todellinen, koettu palvelu ovat yhteneväiset, seurauksena on asiakastyytyväisyyttä. Jos taas odotukset ja kokemukset eivät kohtaa, syntyy tyytymättömyyttä palvelua kohtaan. Tämän vuoksi olennaisinta olisi tarjota odotuksia vastaavaa palvelua, ei välttämättä niinkään mahdollisimman korkealaatuista palvelua. (Varley & Rafiq 2004, 256–257)

SERVQUAL-teorian mukaan on neljä kuilua, jotka voivat synnyttää eroja odotetun ja koetun palvelun välille. Tietämyskuilu tarkoittaa mahdollista eroa sen välillä, mitä asiakkaat odottavat ja mitä johto uskoo asiakkaiden odottavan. Kyseisen kuilun syntyminen voidaan estää säännöllisillä kuluttajatutkimuksilla, joissa selvitetään millaista palvelua asiakkaat haluavat. Standardikuilu tarkoittaa eroa sen välillä, mitä johto uskoo asiakkaiden odottavan ja mitä palvelustandardeja yrityksessä on käytössä. Jos tietämyskuilu on saatu suljettua, tulee standardikuilun sulkemiseksi ylemmän johdon sitoutua käytäntöjen kehittämiseen, vaikka kustannukset voivatkin nousta. Toteutuskuilu voi

syntyä, kun työntekijät eivät noudata asiakaspalvelutilanteissa yrityksen palvelustandardeja. Tämä tilanne voidaan estää varmistamalla työntekijöiden motivaatiosta, esimerkiksi valtuuttamisen ja tukemisen avulla, asettamalla hyvät ohjeistukset sekä kouluttamalla työntekijöitä riittävästi. Viestintäkuilu tarkoittaa eroa sen välillä, mitä asiakaspalvelun tasoa yritys kertoo tavoittelevansa ja minkä tasoista palvelua asiakkaat todellisuudessa saavat. Yrityksen tulisikin luvata vain sen tasoista palvelua, jota se varmasti pystyy tarjoamaan. (Parasuraman ym. 1985, 44–46, Varley & Rafiq 2004, 257–260)

SERVQUAL on yksi suosituimmista palvelumalleista, jota käytetään laajasti nykypäivänä (Nair, Ranjith, Bose & Shri 2010). Se on kuitenkin saanut aikanaan kritiikkiä siitä, ettei se sovi perusmuodossaan jälleenmyyntialalle (Finn & Lamb Jr. 1991, 489). Suurin ongelma on se, ettei teoria huomioi juuri lainkaan palvelukokemuksessa keskeistä asiakkaan ja jälleenmyyjän välistä suhdetta. Teoria on kuitenkin käytännöllinen, koska se muodostaa helpon viitekehyksen asiakaspalvelun ja yleisen palvelun laadun parantamiselle. (Ferne ym. 2003, 228)

Toinen keskeinen palvelutasoa määrittävä tekijä on myytävillä tuotteilla sopiva palvelutaso. Mitä monimutkaisempi tai enemmän perehtymistä vaativa tuote, sitä enemmän jälleenmyyjän tulisi tarjota palvelua. Perehtymistä vaativat tuotteet ovat yleensä arvokkaita, kuten kodin elektroniikka mutta ne voivat olla myös edullisia, kuten monet apteekkituotteet. Kohdeasiakkaiden ominaisuudet tulisi myös ottaa huomioon: esimerkiksi nuorille äideille myyvien kivijalkaliikkeiden tulisi panostaa lastenhoitohuoneisiin ja leveisiin käytäviin. Jälleenmyyjän kannattaa lisäksi huomata, että ensimmäinen ostoskerta on mahdollisuus tarjota laadukasta palvelua ja ehkä saada asiakkaat sitoutumaan yritykseen. Kun asiakkaat ovat myöhemmin tietoisempia ja kokeneempia tuotteiden suhteen, he eivät tarvitse niin paljon apua ja palvelua. (Varley & Rafiq 2004, 255–256)

2.5 Ostaminen

Lähtökohtaisesti ostamisprosessin tarkoituksena on ostaa tuotteet, jotka synnyttävät voittoa (Ferne ym. 2004, 145). Ostamisen tavoitteena on ensinnäkin ostaa tuote, jonka asiakkaat haluavat. Näin ollen asiakkaiden tarpeet, kuluttajien ostokäyttäytyminen ja muutokset muodissa sekä asiakkaiden maussa tulee ottaa huomioon. (Varley & Rafiq 2004, 185) Näitä voidaan selvittää markkinatutkimusten, oman myyntidatan, ammattijulkaisujen tai kilpailija-analyysien avulla (Varley 2001, 30). Toisekseen tuotteet tulee

ostaa oikeaan aikaan, jotta varasto sisältää tuotteita, joita asiakkaat juuri kyseisellä ajanhetkellä haluavat. Varastointikestävyys, kausi ja muoti ovat olennaista ostamisen aika-aspektin kannalta. Kolmanneksi tuotteita tulee ostaa oikea määrä. Määrällisyys liittyy hyvin läheisesti aika-aspektiin. Neljänneksi tuotteet tulee hankkia siinä tapauksessa, että jälleenmyyjälle on useampia toimipisteitä, oikeaan paikkaan. Viides tavoite on ostaa tuotteet sopivaan hintaan. Hinta onkin usein keskeisin ostamisen tavoite. (Varley & Rafiq 2004, 185–186)

Hinnan ei tulisi kuitenkaan olla ainut peruste, joka vaikuttaa tavarantoimittajalta hankkimiseen. Erilaiset perusteet vaihtelevat alasta, jälleenmyyjän koosta ja tuotteista riippuen. Yleisesti voidaan nähdä kuitenkin viisi perustetta. Ensimmäinen peruste on itse tuote. Tavarantoimittajalla saattaa olla laaja valikoima, jolloin on mahdollista tilata useita eri tuotteita samalla kertaa. Tuotteiden laatu, tuotekehittelyn taso ja mahdollisuus yksinoikeuteen tulee myös ottaa huomioon. Kaupan ehdot ovat toinen peruste. Näihin kuuluvat esimerkiksi maksuehdot, alennukset ja jälleenmyyjältä vaaditut investoinnit. Tavarantoimittajan maine on kolmas peruste. Tavarantoimittajan eettisyys ja turvallisuusstandardit sekä taloudellinen tilanne voivat vaikuttaa merkittävästi hankintapäätökseen. Neljäs peruste on järjestelmätuki, joka tarkoittaa esimerkiksi yhteensopivia asiakaspalvelujärjestelmiä tai viestintäjärjestelmiä ostaja-toimittajasuhteen hallintaan. Viides peruste on tavarantoimittajan markkinointituki. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat tavarantoimittajan brändin maine, mainostustuki ja kampanja-aktiviteetit. (Ferne ym. 2003, 165–166)

Eri toimimuodoilla voi olla hyvin erilaiset lähtökohdat ostamiseen. Kivijalkaliikkeillä on usein suuret ostomäärät ja pitkät suhteet tavarantoimittajiin, jolloin niillä on enemmän neuvotteluvaltaa suhteessa tavarantoimittajiin (Enders & Jelassi 2000, 543, Chen & Leteney 2000, 522). Verkkokaupoilla ei taas useinkaan ole merkittäviä kumppanuuksia tai pitkiä suhteita tavarantoimittajiin, jolloin niille ei myönnetä massa-alennuksia. Verkkokaupat voivat korjata tilannetta hankkimalla tuotteita ostokeskittymän kautta. (Vehmas 2008, 50)

Ostajien toiminnalla on merkittävä vaikutus jälleenmyyjän menestykseen. Heillä tuleekin olla tiettyjä ominaisuuksia, jotta he pystyvät suorittamaan tehtävänsä tehokkaasti. (Ferne ym. 2003, 145) Ostajilla tulee olla analyttisiä taitoja eli kykyä tehdä esimerkiksi markkina-analyysyjä. Tärkeää on myös kaupallinen kyvykyys ja taito lukujen realistiseen tulkintaan. Numeerista analyysia vaaditaan tuotteiden hallinnassa. Lisäksi ostajien tulee pystyä viestimään taitavasti. Neuvottelu- ja suostuttelutaitojen tulee myös olla

hallussa. Ostajien tulisi olla toiminnassaan objektiivisia ja joustavia, jotta he voivat toimia menestyksekkäästi muuttuvassa ympäristössä. Olennaista on myös tuotetietämys. Sitä voidaan parantaa tuotekoulutuksella, jota annetaan ostotehtävien aikana tai ennen niihin siirtymistä. Asianmukaisesta koulutustaustastakin eli pitkälti korkeakouluopiskeluista on hyötyä. Liiketaloudellinen tietämys ja jälleenmyynnin kurssit ovat avuksi. Teknologiaaustaisilla aloilla kuten ruokateollisuudessa voi alaan liittyvä koulutus olla jopa liiketaloudellista tärkeämpää. (Varley 2001, 26–28) Erittäin tärkeinä ominaisuuksina voidaan pitää lisäksi luontaista vainua ja luovuutta, joiden hyöty tulee esille tuotevalikoiman kehittämisessä ja tuotteiden valinnassa (Ferne ym. 2003, 145).

2.6 Varastonhallinta

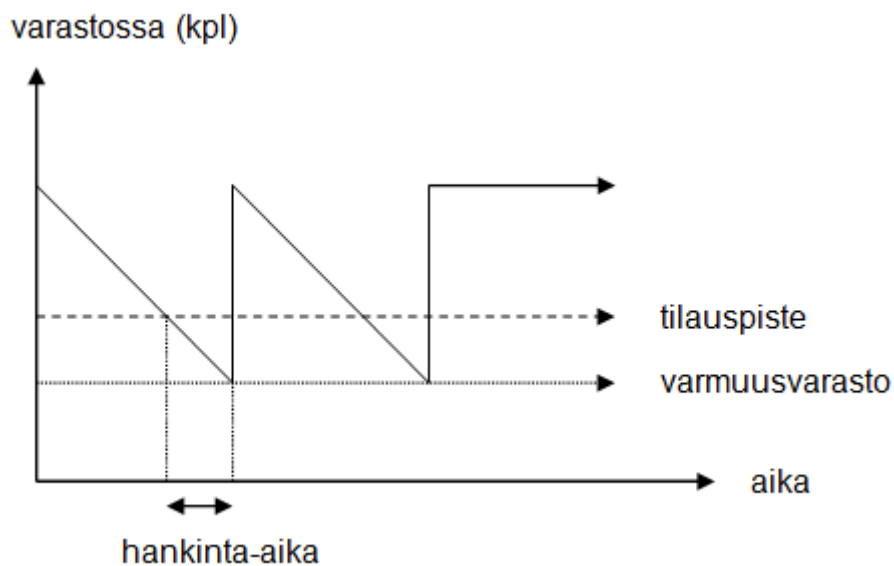
Varastonhallinta eli tuotteiden määrän hallinta on olennainen osa jälleenmyyntiä (Chen & Leteney 2000, 521). Jos tuotteita ei ole varastossa, vaarana on menetetty liikevaihto sekä asiakkaan tyytymättömyys ja turhautuminen. Liikevaihtovaikutukset voivat olla laajemmat kuin yhden puuttuvan tuotteen osalta: tuotteen loppuminen voi vaikuttaa myös täydentävien tuotteiden myyntiin. Asiakkaat saattavat lisäksi siirtyä kokonaan toiselle jälleenmyyjälle. Tuotteiden loppumisia tulisi käsitellä häiriönä ja toisaalta mahdollisuutena tarjota erinomaista palvelua, joka voi pelastaa tilanteen. Asiakkaalle voidaan tarjota esimerkiksi ilmainen jälkikuljetus kotiin. (Varley 2001, 94; Varley & Rafiq 2004, 253)

Bhargava, Sun & Xu (2006) ovat esitelleet verkkokaupan varaston loppumiseen sopivan ratkaisun. Ei ole kuitenkaan mitään syytä, miksei samaa ratkaisua voitaisi soveltaa kivijalkaliikkeisiin ja hybrideihin. Ratkaisu on tuotteiden loppuessa myöntää alennusta kyseisten tuotteiden hinnoista. Tämän ”loppumishyvityksen” eli alennuksen tulisi vastata asiakkaalle syntyviä odotuskustannuksia, joiden syynä on siis hidastunut toimitus. ”Loppumishyvityksestä” tulisi kertoa asiakkaille etukäteen. Alennuksen myötä tuotteen myyntivolyymi kasvaa, mikä korvaa alennuksen myötä pienentyneet katteet. Menetelmä mahdollistaa alhaiset varastosaldot ja täten pienemmät varastoinvestoinnit. (Bhargava ym. 2006, 255, 265–266)

Jos tuotteita taas on liikaa varastossa, ongelmaksi muodostuvat ylimääräisen varaston synnyttämät kustannukset. Nämä näkyvät kasvaneina investointikustannuksina ja ylläpitokustannuksina sekä varastotilan vähenemisenä. (Varley 2001, 94–95) Suurimenekkisille tuotteille ei ole tällöin välttämättä tarpeeksi tilaa (Varley & Rafiq 2004,

185). Jälleenmyyjä voi joutua myymään tuotteitaan alennuksella, matalammalla katteella saadakseen ylimääräiset tuotteet pois (Varley 2001, 95).

Perinteisin tapa varastonhallintaan on tilauspistemenetelmän (*periodic review approach*) käyttö (Varley 2001, 95). Menetelmä sopii erityisen hyvin pienille ja keskisuurille jälleenmyyjille (Varley & Rafiq 2004, 121–122). Menetelmää voidaan käyttää onnistuneesti varsinkin perustuotteiden kuten shampoon kanssa. Menetelmässä tuotteen varastosaldoa tarkkaillaan tietyin aikavälein, sitä useammin mitä suositummasta tuotteesta on kyse. Kun tuotteen varastosaldo tippuu tilauspisteen alle, lähetetään tavarantoimittajalle tilaus (kuvio 1). Tilauspiste on korkeampi kuin varmuusvaraston raja, koska tilauksen saapumisessa kuluu aikaa ja tuotteita myydään tänäkin aikana. Mitä suurempi hankinta-aika on, sitä korkeammalla on tilauspiste. Menetelmän etuna on yksinkertaisuus ja helppo hallittavuus. Se ei ole kuitenkaan kovin käyttökelpoinen nopeasti kiertävissä tai kysynnältään vaihtelevissa tuotteissa. (Varley 2001, 94–96)



Kuvio 1 Tilauspistemenetelmä (Varley & Rafiq 2004, 122 mukailen)

Tilauspistemenetelmää voidaan parantaa informaatioteknologian avulla: tällöin tilaus-ten tekeminen tulee edullisemmaksi ja niiden prosessointi nopeutuu, jolloin hankinta-aika lyhentyy (Cachon & Fisher 2000, 1032). Toinen keino menetelmän kehittämiseksi on toimituspyynnön tekemisen ja kappalemäärän määrittelyn eriyttäminen. Kustannuksia voidaan pienentää ja toimituspyyntöjen määrää vähentää, kun tuotteiden kappalemäärä lyödään lukkoon vasta silloin, kun auto on tavarantoimittajan varastolla. (Li, Wu & Cheung 2009, 626)

Tasaisen kysynnän tuotteissa voidaan hyödyntää myös myyntiperusteista tilaamista. Tilaukset tehdään tällöin aikaisempien myyntien perusteella ja samanaikaisesti otetaan huomioon erilaiset tilannetekijät. Aikaisempien kausien myynnit painotetaan ennustamaan tulevaisuuden myyntejä, jolloin epätavalliset vaihtelut saadaan karsittua pois. Poikkeustapaukset otetaan huomioon ja tilausmäärää suhteutetaan niiden mukaan. (Varley 2001, 105) Pohjana laskelmalle on aiemman vuoden myyntien perusteella tehty myyntiennuste. Ulkoiset muuttujat otetaan myös huomioon. Tämän jälkeen tehdään varastoennusteet. Menetelmä sopii paremmin kausituotteille kuin edellä käsitelty tilauspistemenetelmä tai seuraavaksi käsiteltävät menetelmät. Jos myyntiennusteet halutaan tehdä vielä perusteellisemmin, voidaan ulkoisista muuttujista arvottaa esimerkiksi säätä, mainostusaktiivisuutta, kilpailijoiden markkinointiaktiivisuutta ja markkinoiden tai kauden kasvua. (Varley & Rafiq 2004, 122–123)

Nykyaikaisempia varastohallinnan menetelmiä ovat *ECR-* (*Efficient Consumer Response*) ja *QR*-menetelmät (*Quick Response*). Molempien menetelmien taustalla ovat erilaiset myyntiperusteiset täydennysjärjestelmät, joissa tuotteita tilataan todellisten myyntien perusteella. *ECR*-menetelmää käytetään nopeasti liikkuvissa kulutustuotteissa, esimerkiksi päivittäistavarakaupassa. Tuotteilla on oltava suhteellisen vakaa kysyntä ja korkea myyntivolyymi. *QR*-menetelmä taas sopii paremmin pienemmän myyntivolyymien tuotteille, kuten vaatteille. (Varley 2001, 105) *QR* soveltuu paremmin erikoiskaupan, kuten terveystuotealan tuotteille, joten *ECR*-menetelmää ei käsitellä tässä laajemmin. Molemmat menetelmät ovat kuitenkin pienille jälleenmyyjille usein liian kalliita (Varley & Rafiq 2004, 121).

QR-menetelmässä tuotteiden myyntimäärästä menee elektronisesti tieto tavarantoimittajille, ja varastoa täydennetään ennalta tehdyn suunnitelman mukaan. Menetelmä vaatii läheistä yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa, koska tavarantoimittajilla tulee olla jatkuvasti pieni määrä omaa varastoa. Tavarantoimittajan ja jälleenmyyjän välillä tulee myös olla toimivat informaatiojärjestelmät sekä tavarantoimittajan jakelun tulee olla kustannustehokasta. Lisäksi tavarantoimittajan tulee olla valmis suorittamaan erilaisia esijälleenmyyntitoimintoja (esimerkiksi tarroitus ja pakkaus), jotta menetelmä voi toimia. Menetelmän ongelmana ovat monesti pienet toimituskoot, ja niiden synnyttämät kustannukset. Esijälleenmyyntitoiminnot tuottavat myös kustannuksia. Logistisia ongelmia voi taas syntyä, kun useilta tavarantoimittajilta tulee toimituksia samanaikaisesti. Kun jälleenmyyjän tuotevalikoima on hyvin suuri, onkin menetelmä otettu käyttöön vain osittain. (Varley 2001, 105–107)

3 KOLMEN TOIMIMUODON MENESTYSTEKIJÄT

3.1 Kivijalkaliikkeen menestystekijät

3.1.1 Kiinteät ja muuttuvat menestystekijät

Osa kivijalkaliikkeen menestystekijöistä liittyy kiinteästi itse toimimuotoon. Kaikilla kivijalkaliikkeilla on nämä menestystekijät, kun taas verkkokaupoilla ei ole lainkaan näitä menestystekijöitä. Kivijalkaliikkeen jälleenmyyjä ei pysty suoraan vaikuttamaan näihin tekijöihin tai erottautumaan niiden avulla muista kivijalkaliikkeistä. Niissä on kuitenkin onnistuttava riittävän hyvin. Kyseisiä tekijöitä kutsutaan jatkossa kiinteiksi menestystekijöiksi. Edellä mainituista syistä kiinteitä menestystekijöitä käsitellään hyvin tiiviisti. Kivijalkaliikkeen kiinteitä menestystekijöitä ovat tuotteiden mukaan saaminen heti ostamisen jälkeen, mahdollisuus käyttää kaikkia aisteja ostotilanteessa sekä erilaiset historiatekijät.

On myös menestystekijöitä, joihin panostamalla kivijalkaliikkeen jälleenmyyjä voi luoda kilpailuetua ja erottautua kilpailijoistaan. Osa näistä menestystekijöistä liittyy hyvin läheisesti kiinteisiin menestystekijöihin, kuten esimerkiksi liikeympäristön suunnittelu mahdollisuuteen käyttää kaikkia aisteja. Näitä muuttuvia menestystekijöitä käsitellään luvusta 3.1.2 eteenpäin.

Koska kivijalkaliikkeet sijaitsevat asiakkaiden lähellä, asiakkaat voivat saada haluamansa tuotteet itselleen nopeasti ilman, että he joutuvat odottamaan niiden saapumista. Odotusajan puuttuminen onkin yksi keino, jolla kivijalkaliike voi kompensoida verkkokauppoja korkeamman hintatason (Molenaar 2010, 127). Tähän kiinteään menestystekijään liittyy läheisesti yksi kivijalkaliikkeiden kiinteistä ongelmista eli rajalliset, lain määrittämät aukioloajat (Enders & Jelassi 2000, 543; kts. myös Aukiololaki 945/2009).

Välittömyyteen liittyy läheisesti asiakkaiden mahdollisuus käyttää ostotilanteessa kaikkia aistejaan. Kivijalkaliikkeet voivatkin tarjota asiakkailleen fyysisen ”shoppailukokemuksen”. Kun asiakkaat menevät kivijalkaliikkeeseen, heillä on mahdollisuus koskettaa, tunnustella ja kokeilla tuotteita sekä saada henkilökohtaista apua myyjiltä. Tämä

kiinteä menestystekijä on ehkä merkittävin kivijalkaliikkeen etu verkkokauppoihin nähden. (Enders & Jelassi 2000, 543) Tutkimusten mukaan juuri koskettamisen ja tunnus-telemisen mahdollisuus sekä henkilökohtaisen kontaktin ja viestinnän tärkeys ovat suurimmat syyt valita kivijalkaliike verkkokaupan sijaan (Schramm-Klein, Swoboda & Morschett 2007, 31). Jotta kivijalkaliikkeet voivat tarjota tällaisen fyysisen kokemuksen, heidän tulee panostaa liikkeeseen ja sen suunnitteluun. Verkkokauppoihin verrattuna korkeat infrastruktuurin investointikustannukset ovatkin toinen kivijalkaliikkeen perustavista ongelmista (Enders & Jelassi 2000, 543).

Lisäksi erilaiset kivijalkaliikkeiden pidempään kokemukseen ja historiataustaan liittyvät menestystekijät ovat kiinteitä. Kivijalkaliikkeillä on usein tunnettu brändi, laajalle levinnyt asiakaskunta ja paljon valtaa suhteissa tavarantoimittajiin. (Enders & Jelassi 2000, 543) Tavarantoimittajilla on pitkän yhteistyön lisäksi toinen peruste, joka puoltaa kivijalkaliikkeitä verkkokauppojen sijaan: tavarantoimittajat saattavat pitää kivijalkaliikkeitä parempana toimituskohteena, koska tuotteet toimitetaan fyysiseen paikkaan, jossa asiakkaat voivat katsoa tuotteita ja ostaa ne välittömästi (Molenaar 2010, 159).

3.1.2 Palvelu kivijalkaliikkeessä

Kivijalkaliikkeiden yksi keskeinen menestystekijä on asiantuntevien ja avuliiden myyjien tarjoama palvelu (Chen & Leteney 2000, 521). Kivijalkaliikkeet voivat myös kompensoida verkkokauppojen mahdollisesti alhaisemmat hinnat erilaisilla palveluilla, kuten kotiinkuljetuksella, asennuksella tai vanhojen tavaroiden poiskuljettamisella (Molenaar 2010, 60).

Tuotteisiin liittyvät palvelut auttavat asiakkaita tuntemaan, että heidän tarpeensa on tyydytetty täysin. Nämä palvelut ovat hyvin pitkälti riippuvaisia tuotevalikoimasta. Kodinelektroniikka myyvät yritykset voivat esimerkiksi tarjota kotiasennuksia ja pidennettyjä takuita. (Varley & Rafiq 2004, 250) Erilaisten asennuspalvelujen kiinnostavuuden uskotaan kasvavan voimakkaasti lähivuosina. Vuokrauspalvelut, kuten suksien vuokraus urheiluliikkeissä, ovat myös yhdenlaista tuotteisiin liittyvää palvelua. (Finne & Sivo-nen 2008, 68–69) Nykyisen kiireisen elämäntyylin takia erilaiset mukavuuspalvelut ovat suosiossa erityisesti suurissa päivittäistavara-kaupoissa. Erilaisia mukavuuspalveluita ovat esimerkiksi kahvila, leipomo ja raha-automaatit. Tällaiset palvelut säästävät asiakkaiden aikaa, koska he voivat samalla ostokerralla hoitaa monta asiaa. (Varley & Rafiq 2004, 251)

Asiakkaille myyntitilanteessa tarjottu palvelu, johon perinteisesti viitataan käsitteellä asiakaspalvelu, voi vaihdella passiivisesta aina erittäin interaktiiviseen. Passiivisessa asiakaspalvelussa asiakkaat itse valitsevat tuotteet ja myyjät ovat heihin kontaktissa vain kassalla tai asiakkaiden kysyessä neuvoa. Interaktiivisessa palvelussa myyjä ja asiakas ovat läheisessä yhteistyössä, jolloin he esimerkiksi etsivät vaihtoehtoisia ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Kivijalkaliikkeen palvelutasoon vaikuttavia tekijöitä ovat jälleenmyyntialusta, henkilökunnan osaaminen, tuotteiden katteet ja asiakkaiden tarve tuotetiedolle ja -kokemukselle. Vaikka kaksi eri kivijalkaliikettä myisi samaa tuotetta, voi palvelun taso vaihdella liikkeiden kesken huomattavasti. Erikoiskaupassa tarvitaan henkilökohtaisempaa palvelua kuin supermarketissa tai alennusmyymälässä. Erikoiskaupan hinnat ja katteet ovat näitä kauppvoja korkeammat ja henkilökunnan osaaminen korkeampaa. Tuotteiden katteet tai hinnat ovatkin yleensä paras palvelutason indikaattori. (Varley & Rafiq 2004, 255)

Kuten edellä on käynyt ilmi, myyjät ovat keskeisessä osassa kivijalkaliikkeiden toiminnassa. Myyjien toimintaa on usein kuitenkin vähätelty jälleenmyynnissä. (Finne & Sivo-nen 2008, 71) Myyjät voivat kuitenkin toiminnallaan luoda paremman liikeympäristön ja tarjota asiakkaille palveluja, joista voi muodostua koko yrityksen brändi. Esimerkiksi Nordstrom, amerikkalainen tavarataloketju, on tunnettu korkeasta palvelustaan. Tällaisten yritysten menestymisen taustalla on se, ettei verkkoon voi luoda vastaavanlaista myyjien ja asiakkaiden välistä kanssakäymistä. Tutkimuksissa on silti tullut esille, että myyjien toiminnalla ei olisi paljoakaan vaikutusta siihen, että asiakas valitsee kivijalkaliikkeen verkkokaupan sijaan. (Sharma & Krishnan 2002, 319, 330) Sharman & Krishnanin mukaan myyjien merkitystä voidaan nostaa kolmella keinolla. Ensinnäkin liikkeiden tulisi viestittää paremmin asiakkaille, millaista palvelua myyjät voivat tarjota. Toisekseen myyjien tulisi itse viestiä paremmin tarjoamiaan palveluja. Kolmanneksi myyjien roolia tulisi pyrkiä muuttamaan asiakkaita avustavaksi. Nykyään useiden myyjien koko työaika kuluu kassatyöskentelyssä. (Sharma & Krishnan 2002, 331)

Laadukkaan palvelun esteenä on usein sitoutuneiden myyjien löytäminen. Useat myyjät ovat osa-aikaisia tai opiskelijoita, joille myyjänä toimiminen on vain hetkellistä toimintaa. Kuitenkin tutkimusten mukaan jälleenmyyjillä, joilla on tyytyväisimmät työntekijät, ovat myös uskollisimmat asiakkaat. Kun työsuhteet lisäksi ovat pidempiä, asiakastyytyväisyys paranee myyjien tuotetuntemuksen kohotessa. Erityisesti erikoiskaupassa myyjien ammattitaidolla voi erottautua, jos myyjillä on korkea tuotetietämys ja hyvät palvelutaidot. Työntekijöiden vähäinen vaihtuvuus on näin ollen toivottavaa ja siitä voi olla kilpailueduksikin. Työntekijöiden sitoutumista yritykseen voidaan parantaa

monin keinoin. Voidaan käyttää sekä rahallisia että ei-rahallisia keinoja. Myyjille voidaan tarjota esimerkiksi vakituisia työsopimuksia, yrityksen osakkeita tai tulospalkkaa. Ei-rahalliset pehmeät keinot ovat myös olennaisia. Näitä ovat muun muassa huomionosoitukset, kuukauden työntekijän palkitseminen ja työn merkittävyyden korostaminen. Valtuuttaminen on myös erittäin olennaista motivaatiossa. Liian tiukkojen käytäntöjen ja kontrollien seurauksena kokeneet työntekijät voivat siirtyä työpaikkaan, jossa on enemmän itsensä toteuttamismahdollisuuksia. Yrityksen brändi vaikuttaa myös rekrytointiin, sillä arvostettu jälleenmyyjä voi houkutella osaavia ihmisiä. (Finne & Sivonen 2008, 71–75)

3.1.3 Liikeympäristö ja sen suunnittelu

Liikeympäristö ja liikkeen ilmapiiri ovat tärkeitä kivijalkaliikkeen menestystekijöitä (Chen & Leteney 2000, 521). Verkkokauppojen paineen takia kivijalkaliikkeiden liikeympäristön tulee tarjota asiakkaille jotakin erikoista heidän kiinnostuksensa säilyttämiseksi (Varley & Rafiq 2004, 170–171). Liikeympäristöä voidaan pitää jälleenmyyjän pyrkimyksenä mahdollistaa asiakkaiden kaikkien aistien käyttömahdollisuus mahdollisimman miellyttävässä ja toimivassa ympäristössä. Joskus jälleenmyyjien liiketilat ovat kuin huvipuistoja ja asiakkaat ostavatkin tuotteiden sijasta kokemuksia. Esimerkkinä tästä on yhdysvaltalainen jälleenmyyjä Build-A-Bear Workshop, jossa lasten on mahdollista koota oma nallensa. Tällaisessa tapauksessa tuotteeseen liittyy hyvin kiinteästi elämyksen kokeminen. Kaikkien liikkeiden ei tarvitse silti olla tällaisia, koska asiakkaat haluavat toisinaan tehokkaita ja helppoja ratkaisuja. Tällöin voi olla esimerkiksi hyödyllistä, että jälleenmyyjän kaikissa liikkeissä on samanlainen pohjakaava. Tästä hyötyvät sekä asiakkaat että työntekijät. Asiakkaat löytävät tuotteet nopeasti ja työntekijöiden hyllyjen täyttö nopeutuu, kun tuotteet on pakattu lavalle hyllyjärjestykseen. (Finne & Sivonen 2008, 60–61)

Liikeympäristö tulee suunnitella niin, että asiakkaan kokemus on mukava, kiinnostava ja rohkaiseva. Liikkeen suunnittelu tarkoittaa tässä yhteydessä liikeympäristön fyysisten ja kiinteiden elementtien suunnittelua. Nämä elementit vaikuttavat liikkeen yleiseen ympäristöön ja tunnelmaan. Usein liikkeen suunnitteluun sisällytetään myös visuaalinen markkinointi eli suoraan tuotteisiin liittyvät elementit kuten kalusteet. (Varley 2001, 156; Varley & Rafiq 2004, 167) Liikkeen suunnittelu on aina pitkäaikainen ratkaisu. Suunnittelu vaatii myös suuria investointeja, joilla on pitkä ja epäsuora takaisinmaksuaika. (Varley & Rafiq 2004, 168) Useimmiten liiketilat ovat tosin jo entuudestaan raken-

nettuja, jolloin niiden pohjakaavaan sekä esimerkiksi kylmälaitteiden sijaintiin on mahdollonta tai ainakin hyvin hidasta ja kallista puuttua. (Finne & Sivonen 2008, 61)

Liikkeen suunnittelun tulisi aina tukea jälleenmyyjän strategiaa ja yrityksen identiteettiä (Varley & Rafiq 2004, 168). Hinnoittelustrategian tulisi kuvastua liikkeen sisäisessä kokemuksessa: esimerkiksi premium-liikkeissä lavat ja laatikot tulisi pitää poissa asiakkaiden silmistä (Finne & Sivonen 2008, 60). Edullisten tuotteiden jälleenmyyjää kuvastavat taas esimerkiksi listavalot. Identiteettiä voidaan kuvastaa yrityksen logossa, ikkunoissa tai vaikka muovikasseissa. (Varley & Rafiq 2004, 168–169, 171)

Liikkeen suunnittelu on yhdistelmä viidestä keskeisestä elementistä: liikkeen ulkoosista, sisätiloista, kalusteista, tuotteista ja ihmisistä. Ulko- ja sisätilat ovat hyvin pysyviä elementtejä, jolloin ne tulee suunnitella pitkälle ajanjaksolle. Ulko-osa sisältää mainoskilven, sisäänkäynnin, ikkunat ja arkkitehtuuriset piirteet. Sisä- ja ulkotilan kohdalla on keskeistä huomioida esteettömät kulkumahdollisuudet. Sisätilan tulee myös täyttää turvallisuus- ja hygieenisyyksvaatimukset sekä ottaa huomioon myytävät tuotteet ja mahdolliset ruuhkat. Tuotteet voivat vaihdella kausittain, ja ihmisten määrä taas vaihdella kellonajan mukaan. (Varley & Rafiq 2004, 169–170)

Liikkeen tunnelmaan voidaan vaikuttaa usein eri tavoin. Jälleenmyyjä voi hyödyntää vaikkapa tuoksua, esimerkiksi kahvin tuoksua; ääntä, esimerkiksi tunnelmamusiikkia; neutraaleja, lämpimiä tai kylmiä värejä; valaistusta, esimerkiksi tunnelma- tai kohdevaistusta; tai tekstuureja kuten marmoria, harjattu terästä tai puupaneeleja. (Varley & Rafiq 2004, 170) Ferreiran ja Oliveira-Castron (2011) tutkimuksen mukaan korkealaatuisella musiikilla voidaan parantaa jälleenmyyjän kassavirtaa. Väreistä taas sinisen on osoitettu tuottavan jälleenmyynnissä punaista enemmän positiivisia tuloksia (Bellizzi & Hite 1992, 347).

3.1.4 Liikkeen sijainti

Sijainnin merkitys

Perinteisesti liikkeen sijainnin on ajateltu olevan yksi keskeisimpiä jälleenmyynnin menestystekijöitä (Chen & Leteney 2000, 521). Sijaintipäätökset ovat luonteeltaan hyvin pitkän aikavälin ratkaisuja, jonka vuoksi päätös on erittäin ratkaiseva (Varley & Rafiq 2004, 145). Itse liiketilan hankinta on myös pitkä prosessi, joten on suositeltavaa tehdä

ammattilaisen johdolla perusteellinen liikepaikka-analyysi (Finne & Sivonen 2008, 59). Viimeaikaisena trendinä liikkeen sijainnissa on ollut siirtyminen pois kauppakeskuksista. Syynä tähän pidetään asiakkaiden mahdollisuutta tehokkaampaan ostamiseen suurissa liikkeissä kuten tavarataloissa. Lisäksi jälleenmyyjien kiinnostusta ovat heikentäneet kauppakeskusten korkeat vuokrat. (Fox & Sethuraman 2006, 204)

Monissa jälleenmyyntialustoissa mahdollisten asiakkaiden määrä on erittäin riippuvainen liikkeen sijainnista (Finne & Sivonen 2008, 56). Asiakkaiden näkökulmasta käytännöllisintä on tietenkin heille läheinen sijainti. Jotta jälleenmyyjä voisi olla lähellä kaikkia asiakkaitaan, tulisi sen avata hyvin paljon liikkeitä, jotka palvelisivat vain pientä kuluttajajoukkoa. Tällöin jälleenmyyjä menettäisi skaalaetunsa. (Fox & Sethuraman 2006, 201–203) Asiakkaat kuitenkin saattavat siirtyä verkkokaupasta kivijalkaliikkeeseen, jos uusi kivijalkaliike avataan heidän lähetyvilleen. Uuden kivijalkaliikkeen avaamisen myötä myös asiakkaiden herkkyyys verkkokaupan alennuksille pienenee. (Forman, Ghose & Goldfarb 2009, 47, 56) Mitä kauempana kivijalkaliike on asiakkaasta, sitä todennäköisemmin hän siis ostaa verkkokaupasta.

Erilaiset sijainnit

Liikkeiden sijainnit voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri kategoriaan. Erillisuus sijaitsevat liikekeskustojen ulkopuolella, esimerkiksi entisillä pelloilla. Tällainen sijainti valitaan laajan pinta-alan tai operationaalisen tehokkuuden vuoksi. Erillisuusalueilla on usein suuria päivittäistavarakauppoja tai huonekalutavarataloja kuten IKEA. Alueiden ongelmana on huono houkuttelevuus. Tämän vuoksi asiakkaita tulee houkutella erilaisilla myynninedistämiskeinoilla. Toinen kategoria, suunnittelemattomat liikekeskukset sisältävät sekä pääkadun että muut keskeiset liikealueet. Tunnusomaista on alueiden verkainen ja tasainen kehittyminen sekä omistuksen hajaantuminen. Asiakasvirtaa takaa liikkeiden lisäksi yritystoiminta ja erilaiset huvikohteet. Asiakkaiden näkökulmasta houkuttelevaa on jälleenmyyjien monipuolisuus. Koska jälleenmyynnin rakenne on säätelemätöntä, alueella saattaa olla useita saman alan jälleenmyyjiä. (Varley & Rafiq 2004, 146)

Kolmas kategoria eli suunnitellut liikekeskukset ovat nimenomaan jälleenmyyntikeskuksiksi rakennettuja. Kyseessä voi olla kauppakeskus tai liikepuisto. Tällaiset keskukset palvelevat tiettyä asiakaskuntaa. Etuna on ulospäin annettu yhtenäinen kuva, joka on suunnittelemattomien liikekeskusten keskeinen ongelma. Ongelmana ovat yksittäisten jälleenmyyjien rajoitukset muun muassa liikkeen suunnittelussa. Kolmen ka-

tegorian lisäksi nykyään on muitakin paikkoja, joihin jälleenmyyjät voivat sijoittua. Vaihtoehtoja ovat muun muassa erikoiskeskukset, kuten historialliset alueet ja satama-alueet sekä lentokentät ja muut liikennöintiasemat. (Varley & Rafiq 2004, 146–147)

Sijaintipäätösprosessi

Liikkeen sijainnin ratkaiseminen on askelittain etenevä prosessi. Ensiksi tulee selvittää houkuttelevin markkina-alue tai -seutu. Seutu voi olla tässä yhteydessä kaupunki, kunta tai maantieteellinen alue. Vaihe on erittäin olennainen, koska kysyntä ja kilpailuolosuhteet vaihtelevat eri alueittain huomattavasti. Alueen valintaan vaikuttavat ainakin demografia eli väestön ominaisuudet, talous, kilpailu ja infrastruktuuri. (Varley & Rafiq 2004, 150–151)

Toisena vaiheena näiden alueiden sisältä tulee tunnistaa sopivat paikat, joilla on vireä kaupankäyntialue eli vaikutusalue (*trade/catchment area*). Vaikutusalue tarkoittaa maantieteellistä aluetta, jolta potentiaaliset asiakkaat tulevat liikkeeseen. Vaikutusalueen kokoon vaikuttaa jälleenmyyntialusta, myytävät tuotteet, valikoiman koko, asiakkaiden liikkuvuus ja kilpailijoiden suhteellinen sijainti. Lisäksi vaikutusalueen laajuuteen vaikuttaa muun muassa asiakastiheys, asiakkaiden sosioekonominen asema, autojen omistuksen määrä, liikenneyhteydet ja erilaiset nähtävyydet. (Varley & Rafiq 2004, 150–151) Erikoiskaupan vaikutusalue voi olla hyvin laaja, sillä esimerkiksi IKEA houkuttelee asiakkaita laajalta alueelta. Pienetkin erikoiskaupat voivat näin ollen sijaita hyvin syrjäisessä paikassa, jos niiden asiakaskunta on selkeästi määriteltä. Syrjäisempi sijainti saattaa lisäksi edesauttaa asiakaskokemuksen kehittämistä, sillä se voi kasvat-
taa liikkeen pinta-alaa. (Finne & Sivonen 2008, 58)

Sijainnin valintaprosessin viimeinen vaihe on luonnollisesti tarkan paikan valinta. Tässä vaiheessa on mahdollista käyttää useita erilaisia menetelmiä. Tarkistuslistojen käyttö on yksinkertaista, yleistä ja vaatii vähän erikoisosaamista. Tarkistuslistat ovat mainio menetelmä, jolla valintajoukkoa saa rajattua. Ongelmana on se, ettei eri tekijöiden välisiä suhteita yleensä tiedetä, eikä täten niiden tarkkaa vaikutusta sijaintipäätökseen. Menetelmä perustuu aiempaan kokemukseen ja harkintakykyyn. Listojen avulla pyritään tunnistamaan tärkeimmät liikkeen menestykseen vaikuttavat tekijät kuten demografia, saavutettavuus, kilpailu ja kustannukset. (Varley & Rafiq 2004, 158)

Kehittyneissä menetelmissä hyödynnetään alueen nykyisten liikkeiden myyntilukuja, joiden avulla arvioidaan uuden liikkeen myyntiä. Menetelmien etuna ovat parantunut

tarkkuus ja kvantitatiivinen mittaaminen. Ongelmallista voi olla sopivien verrokkiliikkeiden löytäminen. Toinen ongelma, joka koskettaa erityisesti pieniä erikoiskauppoja, on menetelmien monimutkaisuus ja kustannukset. (Varley & Rafiq 2004, 159–161) Tarkkaa sijaintia päätettäessä ratkaisevaa on usein tilan kannattavuus. Sitä mitataan yleensä katetuotolla neliometriä kohti. Erikoiskaupoilla on suuri tilan kannattavuus, verrattuna esimerkiksi ruokakauppoihin, jonka vuoksi erikoiskaupat sijoittuvat yleensä kaupunkien keskustoihin. (Finne & Sivonen 2008, 58–59)

Tarkan paikan valitsemisessa tulisi käytetystä menetelmästä riippumatta huomioida seuraavia tekijöitä: paikan sijainti suhteessa keskeisiin liikekeskuksiin; paikan pysäyttämisen voima eli kyky houkutella asiakkaita, kun he liikkuvat paikasta toiseen; kertyvä houkuttelevuus eli täydentävien tai samankaltaisten liikkeiden yhdessä aikaansaama vetovoima; yhteensopivuus eli voimakkuus, jolla liikkeiden asiakkaat menevät toisiinsa lähellä oleviin liikkeisiin; kilpailu; saavutettavuus eli läheisyys parkkipaikkoihin, liikennekeskuksiin ja liikenteen pääväyliin; ja yleinen sopivuus liiketoiminnalle tavoitteisiin nähden (Varley & Rafiq 2004, 161–162).

Liiketilän omistus vai vuokraus

Liiketilän omistus voidaan ulkoistaa sijoitusyhtiölle. Etuna on keventynyt tase, parantunut varaston tehokkuus ja investointimahdollisuuksien lisääntyminen. Usein vuokrasopimukset ovat pitkiä, yli kymmenen vuoden pituisia, eivätkä aiheuta ongelmia jälleenmyyjille. Ulkoistamisen ongelma on se, että sijoitusyhtiö hyötyy siitä, että jälleenmyyjä on panostanut liikepaikka-analyysiin ja erilaisten lupien hakemiseen. Ulkoistaminen ei ole välttämättä myöskään pitemmällä aikavälillä paras ratkaisu. (Finne & Sivonen 2008, 59–60) Joskus liiketilän omistaminen ei ole kuitenkaan edes mahdollista, näin on esimerkiksi kauppakeskuksissa. Vuokrauksen ongelmana voivat olla monimutkaiset sopimukset: jälleenmyyjien tuleekin varmistua, että vuokrasopimus ja sen ehdot ovat liiketoiminnalle sopivat. (Varley & Rafiq 2004, 163)

3.1.5 Tuotevalikoiman kehittäminen ja hintojen muuttaminen

Kun jälleenmyyjä haluaa kehittää tuotevalikoimaansa, yleensä parhaana ratkaisuna pidetään valikoiman syvyyden ja leveyden kasvattamista. Ajatuksena on täten, että ”mitä enemmän, sitä parempi”. Todellisuudessa keskeisintä on optimaalinen valikoima. (Broniarczyk & Hoyer 2006, 235) Kun jälleenmyyjä haluaa laajentaa valikoimaansa, on

valikoiman leveyden kasvattaminen silti parempi ratkaisu kuin syvyyden kasvattaminen. Jälkimmäisessä tilanteessa tuotteet nimittäin syövät toistensa myyntiä eli tapahtuu kannibalisaatiota, eikä jälleenmyyjän kannattavuus parane lainkaan. (Finne & Sivonen 2008, 65) Tuotekategorioiden määrän kasvattaminen onkin ollut viimeaikainen trendi. Keskeisenä syynä on se, että asiakkaat haluavat ostaa kaiken yhdestä ja samasta paikasta. (Fox & Sethuraman 2006, 200)

Tuotevalikoiman syvyydessä olennaista on vaihtoehtoisten tuotteiden sopiva määrä. Tällöin asiakkaat löytävät etsimänsä tuotteet nopeasti ja turhautumatta. Tuotekategoriaan valitaan aina ensimmäiseksi houkuttelevimmat tuotteet, jolloin lisähyöty kustakin lisättävästä tuotteesta pienenee valikoiman syvyyden kasvaessa. (Fox & Sethuraman 2006, 200) Oikeilla valinnoilla valikoiman syvyyttä voidaan pienentää ja samanaikaisesti vähentää yrityksen kustannuksia ilman, että asiakkaat huomaavat muutoksia. Asiakkaiden havaintoihin valikoimasta vaikuttaa tuotteiden samankaltaisuus, hyllytilan määrä ja suosikkituotteiden saatavuus. (Broniarczyk & Hoyer 2006, 226)

Valikoiman syvyyttä voidaankin pienentää seuraavin keinoin: Jos kategoria jo alkujaan sisältää vähän erilaisia tuotteita, ei kategorian tuotteita tulisi vähentää juuri lainkaan. Jos taas ostot jakaantuvat tasaisesti eri tuotteiden kesken, on vältettävä merkittäviä vähennyksiä, koska seurauksena voi olla tuotteiden kesken loppuminen. Jos taas muutamat tuotteet muodostavat valtaosan valikoiman myynnistä (esimerkiksi 80 % myynnistä muodostuu 20 % tuotteita), voidaan jättää pois heikosti myyviä tuotteita ilman vaikutusta asiakkaisiin. Liian syvät valikoimat voivat aiheuttaa ongelmia: asiakkaiden valinnan vaikeus kasvaa ja hankinnan jälkeinen katumus lisääntyy sekä ostot vähenevät. Asiakkailla, joilla ei ole tarkkoja mieltymyksiä, edellä mainitut ongelmat ovat voimakkaampia. Vaikutukset asiakkaisiin ovat todennäköisempiä silloin, kun valikoiman tuotteet ovat ominaisuuksiltaan vertailukelvottomia². Tällöin asiakkaiden tulee tehdä valintoja eri ominaisuuksien välillä, ei ominaisuuksien sisällä. (Broniarczyk & Hoyer 2006, 228, 231–233)

Kun tuotevalikoiman syvyyttä päätetään pienentää, riskinä on lähinnä asiakaskäyntien vähentyminen, ei niinkään kategorian kokonaismyynnin pienentyminen (Fox & Sethuraman 2006, 200). Syvyyden pienentämisen etuja ovat muun muassa asiakkaiden ostamisen helpottaminen, varastokustannusten pienentyminen ja tuotteiden kesken lop-

² Esimerkiksi 1.6, 2.4 ja 2.8. GHz ovat vertailtavia ominaisuuksia ja tietokoneen lisälaitteet, kuten tulostin, kaiuttimet tai näppäimistö taas ovat vertailukelvottomia ominaisuuksia (Broniarczyk & Hoyer 2006, 233).

pumisten vähentyminen (Broniarczyk & Hoyer 2006, 225, 237). On huomattava, että asiakkaat haluavat mieluummin pieniä, houkuttelevia vaihtoehtoja sisältäviä valikoimia kuin isoja valikoimia. Kunhan valikoima sisältää riittävästi erittäin houkuttelevia tuotteita, asiakas valitsee aina pienemmän valikoiman. Valikoiman koon sijaan olennaisempaa on siis tuotevaihtoehtojen houkuttelevuus. (Chernev & Hamilton 2009, 418–419)

Jälleenmyyjät muuttavat tuotteiden hintoja seurauksena tarjonnan ja kysynnän muutoksiin (Brynjolfsson & Smith 2000, 572). Kivijalkaliikkeissä hintojen muuttaminen on verkkokauppoihin verrattuna ollut erittäin hidasta. Käsien muutettavia paperisia hintalappuja on myös kallista vaihtaa. (Kalyanam, Lal & Wolfram 2006, 103) Kivijalkaliikkeet muuttavat näin ollen hintojaan vain, kun muutoksista saatava hyöty ylittää niistä aiheutuvat kustannukset (Brynjolfsson & Smith 2000, 572). Tuotteiden hinnat pidetäänkin samoina keskimäärin 8–11 kuukautta (Nakamura & Steinsson 2008, 1461).

Hintalappuja voi olla liikkeissä valtavasti. Päivittäistavarakaupassa erilaisia tuotteita voi olla jopa 60 000 (Food Marketing Institute). Nykyaikaisessa K-Citymarketissa tuotteita on noin 25 000 (Kesko 2012, Aluetiedote). Erikoiskaupan tuotemäärästä ei ole tietoa mutta se vastannee rajoitetun tuotevalikoiman päivittäistavarakaupan tuotemäärää, ja olisi tällöin noin 2 000 kappaletta (Food Marketing Institute).

Kivijalkaliikkeiden hitaaseen hintojen muuttamiseen on nykyään ratkaisu. Sähköisillä hintalappuilla voidaan nimittäin korvata paperiset hintalaput. Sähköisistä hintalappuista on hyötyä sekä jälleenmyyjälle että asiakkaille. Ensinnäkin jälleenmyyjän tekemät hinnoitteluvirheet vähenevät. Lisäksi epämiellyttävät tilanteet, joissa myyjän tulee käydä tarkistamassa tuotteen hinta muiden asiakkaiden odottaessa, vähenevät. (Kalyanam ym. 2006, 103) Sähköiset hintalaput ovat nimittäin WLAN:n kautta suorassa yhteydessä keskusjärjestelmään ja kassoihin (Gedenk, Neslin & Ailawadi 2006, 354). Toisekseen jälleenmyyjä voi saada huomattavia kustannussäästöjä investoinnista sähköisiin hintalappuihin. Kolmanneksi sähköiset hintalaput mahdollistavat hintojen tiheämmän muuttamisen. (Kalyanam ym. 2006, 103) Hintoja voidaan muuttaa kellonajan, viikon, kauden, kilpailun tai vaikka hintaolosuhteiden mukaan (Bolton ym. 2006, 268). Hintojen ohella voidaan muuttaa palvelutasoa: aamulla voidaan tarjota matalat hinnat ja vähäistä palvelua, kun taas iltaisin voidaan pitää korkeammat hinnat ja enemmän myyjiä työvuorossa. (Kalyanam ym. 2006, 103–104) Neljänneksi sähköisissä hintalappuissa voidaan näyttää hinnan lisäksi tietoja tuotteen ominaisuuksista (Kaupan liitto 2012, Uutinen).

Hintojen tiheässä muuttamisessa on myös ongelmia. Se voi heikentää hintaimagoa varsinkin, jos yritys pyrkii matalien hintojen imagoon. Asiakkaat saattavat lisäksi olla aluksi vastahakoisia hintojen muutoksiin. Jälleenmyyjien tulisikin huomioida erilaiset sosiaaliset normit. On kuitenkin huomattava, että ihmiset ovat jo nykyään valmiita maksamaan tuotteista eri hintoja erilaisissa ostopilanteissa. Asiakkaat esimerkiksi hyväksyvät juomien korkeat hinnat lentokentällä tai uimarannalla. (Kalyanam ym. 2006, 104) Sähköisten hintalappujen käyttöönotto on ollut vielä tähän mennessä hidasta (Bolton ym. 2006, 268) ja Suomessakin ne ovat käytössä vasta muutamassa liikkeessä (Kaupan liitto 2012, Uutinen; Tammilehto 2009, 12).

3.2 Verkkokaupan menestystekijät

3.2.1 Verkkokaupan kiinteät ja muuttuvat menestystekijät

Verkkokaupankin menestystekijät voidaan jakaa kahteen kategoriaan sen mukaan liittyvätkö ne kiinteästi itse toimimuotoon vai voiko jälleenmyyjä vaikuttaa niihin toiminnallaan. Verkkokaupan kiinteiksi menestystekijöiksi tässä tutkimuksessa määritellään laaja tavoitavuus, käytännössä rajoittamaton aukioloaika, mahdollisuus nopeiden muutosten tekemiseen, kivijalkaliikkeeseen verrattuna erilainen kustannusrakenne ja tilausten toimitukset.

Yksi keskeinen verkkokaupan kiinteä menestystekijä on laaja tavoitavuus ja kattavuus (Enders & Jelassi 2000, 544). Verkkokauppa voi myydä yhden maan sisällä kenelle tahansa ja halutessaan helposti myös ulkomaisille asiakkaille (Dennis, Fenech & Merri- lees 2004, 3). Verkkokauppojen kivijalkaliikkeitä huomattavasti suurempi vaikutusalue voidaan määritellä sivustolla vierailujen tai sivustolle johtavien linkkien lukumäärän mukaan (Ferne ym. 2003, 89). Verkkokaupan laajan tavoitavuuden todelliseksi myynniksi muuttumiseen vaikuttaa silti se, kuinka lähellä asiakkaita sijaitsee samoja tuotteita myyviä kivijalkaliikkeitä. Jos asiakkailla on runsaasti kivijalkaliikevaihtoehtoja, vaikuttaa se väistämättä verkkokaupan myyntiin. (Brynjolfsson, Hu & Rahman 2009, 1757)

Kasvanut asiakaskunta voi tuoda mukanaan myös ongelmia. Verkkokaupan myydessä ulkomaille vaatimuksena on useiden kielten ja valuuttojen käyttö sekä erilaisiin kulttuurisiin sopeutuminen (Dennis ym. 2004, 58). Yhä useammalla on kuitenkin nykyään luottokortti, joten maksu- ja valuuttaongelmia ei ole yhtä paljon kuin aiemmin. Kymme-

nessä vuodessa erilaisten luottokorttien määrä onkin kasvanut yli 30 prosenttia (Tilastokeskus, 2012). Ulkomaille myydessä haasteena on myös logistiikan hallinta: toimitukset ja palautukset on saatava toimiviksi (Dennis ym. 2004, 58).

Toinen merkittävä verkkokaupan kiinteä menestystekijä on rajoittamaton aukioloaika (Enders & Jelassi 2000, 544). Kivijalkaliikkeillä on rajoitetut aukioloajat, jotka parantavat verkkokauppojen suosiota erityisesti kiireisten ihmisten keskuudessa. Sateinen sää, arki-illat ja sunnuntait ovat erittäin otollisia aikoja verkkokaupoille, koska verkkokauppa tarjoaa kyseisinä ajankohtina suurempaa ostamisen mukavuutta kuin kivijalkaliike. (Molenaar 2010, 9, 32)

Verkkokaupan kiinteänä menestystekijänä voidaan pitää myös mahdollisuutta nopeisiin muutoksiin tuotevalikoimassa ja hinnoissa. Erityisesti hinnat ovat kivijalkaliikkeisiin verrattuna nopeasti muutettavissa (Vehmas 2008, 116). Hinnat voivatkin olla verkkokaupassa äärimmäisen dynaamisia ja muuttua maailmanmarkkinahintojen mukaisesti. Verkkokaupan hinnoittelujärjestelmä voi hinnoitella tuotteet myös täysin automaattisesti. (Vehmas 2008, 116, 313–314)

Neljänneksi verkkokaupan kustannusrakenne eroaa huomattavasti kivijalkaliikkeiden kustannusrakenteesta (Molenaar 2010, 128). On arveltu, että verkkokauppojen markkinoille tulon kustannukset ja toimintakustannukset olisivat kivijalkaliikkeitä pienemmät. Taustalla on ajatus, että verkkokauppias tarvitsee toimiakseen vain verkkosivun ja suhteet tavarantoimittajiin. (Brynjolfsson & Smith 2000, 569) Verkkokauppojen palkka- ja tilakustannukset ovat useimmiten pienemmät kuin kivijalkaliikkeessä (Dennis ym. 2004, 4). Verkkokaupan infrastruktuuri-vaatimukset ovatkin alemmat, koska verkkokaupalla ei ole tarvetta laajaan myymäläverkostoon (Lindstrom, Peppers & Rogers 2002, 29). Verkkokaupan yleiskustannukset saattavat myös olla kivijalkaliikkeitä pienemmät (Molenaar 2010, 127).

Tutkijoilla on yhtenäinen näkemys verkkokauppojen kivijalkaliikkeitä pienemmistä varastokustannuksista. Verkkokauppojen yhdestä tai korkeintaan muutamasta varastosta koko asiakaskunnalle suuntautuva myynti mahdollistaa alemmat varastokustannukset. Tämän ansiosta verkkokauppa voi myös tarjota luvussa 3.2.5 käsiteltävän laajan tuotevalikoiman. (Brynjolfsson ym. 2009, 1760) Verkkokauppa voi myös ulkoistaa varastonsa. Useimmiten oman varaston pitäminen on kuitenkin kannattavampaa. Ulkoistamis päätöstä tehdessä tulisi huomioida tuotevalikoima, tuotteiden koot, kysynnän

epävarmuus, suhteellinen kate, yrityksen ikä ja jälleenmyyjien määrän suhde tukkuliikkeisiin alalla. (Randall, Netessine & Rudi 2006, 567, 578)

Verkkokaupassa myös hintamuutoksien aiheuttamat kustannukset ovat kivijalkaliikkeitä alhaisemmat. Joidenkin tulosten mukaan verkkokauppojen hintamuutokset ovatkin jopa sata kertaa pienempiä kuin kivijalkaliikkeiden muutokset. (Brynjolfsson & Smith 2000, 563, 572) Toisaalta on tullut esille, etteivät verkkokaupat muuta hintojaan yhtään useammin kuin kivijalkaliikkeet, ja että hintamuutoksien koossa ei ole eroja toimimuotojen välillä (Stylianou, Kumar & Robbins 2005, 145). Verkkokauppojen alemmat hintamuutuskustannukset kuitenkin mahdollistavat markkinarakenteiden muutoksissa tehokkaat hintamuutokset (Brynjolfsson & Smith 2000, 580).

Edellä mainittujen kustannuserien vuoksi usein ajatellaan, että verkkokaupan kustannusrakenne on kivijalkaliikettä kevyempi. Verkkokaupoilla on silti samat ostokustannukset kuin kivijalkaliikkeillä ja sellaisia kustannuksia, joita kivijalkaliikkeillä ei ole lainkaan. (Molenaar 2010, 127–128). Asiakkaiden tilausten aiheuttamat kustannukset, eli varastosta nouto-, pakkaus-, lähetys- ja toimituskustannukset ovatkin merkittäviä (Grewal, Iyer & Levy 2004, 707). Palautuskustannukset voivat olla myös yksi merkittävä kustannuserä (Molenaar 2010, 127). Esimerkiksi vaatealalla tuotteiden palautusaste voi olla jopa 20–50 % (Molenaar 2010, 128; Weitz 2006, 315). Palautetut tuotteet tulee tarkistaa ja laittaa takaisin hyllyihin ennen kuin ne voidaan myydä uudestaan (Molenaar 2010, 128). Jälleenmyyjien onneksi asiakkaat eivät pidä palautusmahdollisuutta tärkeänä monenkaan tuotekategorian kohdalla. Syynä on se, että palautuksia pidetään usein vaivalloisina. (Trabold, Heim & Field 2006, 253)

Verkkokaupan tietojärjestelmäkustannukset voivat olla lisäksi merkittäviä. Verkkosivu, osto- ja varastointijärjestelmät, CRM-markkinointijärjestelmä ja viestintätyökalut aiheuttavat kaikki merkittäviä kustannuksia. Verkkokaupan verkkosivun tasaisin aikavälein tehtävä uudistaminen³ aiheuttaa myös kustannuksia. Markkinointikin synnyttää kivijalkaliikkeeseen verrattuna uudenlaisia kustannuksia, koska asiakkaiden tulee löytää⁴ verkkokauppaan (Molenaar 2010, 128). On huomattava, että kivijalkaliikkeet toimivat samalla yritysten markkinointikanavana, joten verkkokauppojen on tässäkin suhteessa panostettava kivijalkaliikkeitä enemmän markkinointiin (Lindstrom ym. 2002, 29).

³ Verkkosivun uudistamista käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.2.

⁴ Verkkokaupan löytämiseen liittyviä tekijöitä käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.2.

Viides kiinteä menestystekijä liittyy tilausten täyttämiseen. Tilausten täyttäminen aiheuttaa merkittäviä kustannuksia verkkokaupalle. Syynä on fyysisen kontaktin puuttuminen, joka aiheuttaa yhden keskeisen ongelman eli fyysisen tuotevirran järjestämisen. Tuotevirta sisältää tuotteiden toimitukset ja palautukset. (Enders & Jelassi 2000, 544) Wolfinger & Gilly (2003, 193) ovat pitäneet tilauksen tehokasta täytäntöönpanoa, eli oikean tuotteen toimittamista luvatussa ajassa yhtenä verkkokaupan keskeisenä laatu-tekijänä. Tilausten nopeat, ajallaan tapahtuva toimitukset eli tehokkaat täytäntöprosessit ovatkin yksi verkkokaupan menestystekijä (Chen & Leteney 2000, 522, 526; Xu & Quaddus 2009, 37). Asiakkaiden valitukset nimittäin kohdistuvat usein tilausten toimituksiin ja vastaavasti asiakkaat arvostavat esimerkiksi matalia postikuluja ja nopeaa toimitusta (Vehmas 2008, 63–64).

3.2.2 Verkkosivu ja sen tekniset ominaisuudet

Verkkosivu ja sen löytäminen

Verkkosivu on keskeinen verkkokaupan menestystekijä. Verkkosivu vastaa pitkälti kivi-jalkaliikkeen liikeympäristöä (Varley 2001, 193). Verkkokaupan tulee panostaa verkkosivun rakentamiseen luodakseen oikeanlaisen kuvan itsestään sekä mahdollistaakseen asiakkaiden helpon ostamisen (Dennis ym. 2004, 130).

Ensimmäiseksi verkkokaupan tulee pyrkiä hyödyntämään maksimaalisesti laajaa tavoittavuuttaan. Asiakkaiden tulee siis löytää helposti verkkokauppaan. Nykyään asiakkaat etsivät verkosta tuotetietoja lähes aina ennen ostopäätöstä. Jälleenmyyjien tulisi pyrkiä mukaan jo tähän ennen varsinaista ostotapahtumaa sijaitsevaan etsimisvaiheeseen. (Molenaar 2010, 129)

Hakukoneiden avulla verkkokauppa voidaan löytää yksinkertaisimmin. Hakukoneiden sponsoroidut linkit varmistavat näkyvyyden monissa tapauksissa. Verkkokauppa voi myös pyrkiä suosittujen hakusanojen kohdalla ensimmäiseksi hakutuloksissa. Hakukonenäkyvyyttä voi parantaa hankkimalla muilta sivuilta riittävästi linkkejä omalle sivulle, laittamalla sivulle riittävästi selkeitä avainsanoja, lisäämällä sivun käyttöä esimerkiksi peleillä, kuvilla tai videoilla sekä valitsemalla sopivan URL-osoitteen tai verkkotunnuksen. (Molenaar 2010, 129–134)

Verkkosivun tavoitavuutta voi kohentaa myös muilla keinoin. Verkkosivun näkyvyys esimerkiksi eBay:ssä ja erilaisissa portaaleissa on tärkeää (Molenaar 2010, 136). Affiliate-ohjelman avulla verkkosivu voi myös kerätä lisää kävijöitä. Verkkokauppa maksaa affiliate-ohjelman jäsenelle rahaa siitä, kun asiakas ohjautuu jäsenen sivulta verkkokaupan verkkosivulle tekemään ostoksia. Artikkelien julkaisu verkkosivulla voi parantaa tunnettavuutta alan ammattilaisena. (Dennis ym. 2004, 124–125)

Kuten aiemmin mainittiin, verkkokaupan tavoitavuudesta kertoo sivustolla vierailujen lukumäärä. Verkkokaupan synnystä lähtien kävijäliikennettä onkin pidetty keskeisenä mittarina menestykselle (Moe & Fader 2004, 6). Kävijöiden määrää keskeisempänä voidaan pitää kuitenkin konversioprosenttia eli tilauskertojen suhdetta sivulla vierailuihin (Ayanso & Yoogalingam 2009, 79, 98). Verkkokauppojen konversioprosentit ovat tavallisesti hieman alle viiden prosentin (Brynjolfsson & Smith 2000; Holzwarth, Janiszewski, & Neumann 2006, 19). Paras näkemys verkkokaupan suorituskyvystä saadaan käyttämällä samanaikaisesti useaa mittaria, esimerkiksi juuri konversioprosenttia ja kävijäliikennettä (Ayanso & Yoogalingam 2009, 79, 98).

Verkkosivun tekninen suunnittelu ja erilaiset toiminnot

Verkkokaupan verkkosivun tekninen suunnittelu on erittäin tärkeää, jopa tärkeämpää kuin kivijalkaliikkeissä liikkeen suunnittelu. Vaikka verkkokaupan suunnitteluun liittyvät piirteet ovat pitkälti teknisiä, ne ovat viime kädessä kuitenkin ihmisen ja koneen välisen rajapinnan suunnittelua. (Dennis ym. 2004, 131, 143) Suunnittelun lopputuloksena tulisi olla tehokas, toiminnallinen, luotettava, tasainen, joustava, aina saatavilla oleva ja tekniseltä suorituskyvyltään loistava verkkosivu (Xu & Quaddus 2008, 37). Järjestelmän laadulla eli käytännössä verkkosivun toimivuudella on osoitettu olevan erityisen suurta merkitystä asiakkaan ensimmäisellä ostokerralla (Kuan, Bock & Vathanophas 2008, 11).

Suunnittelussa keskeistä tulisi olla korkea käytettävyys. Verkkokaupan asiakkaan tulisi pystyä omaksumaan käyttö välittömästi ilman ohjeita. (Vehmas 2008, 53) Kun asiakailta on kysytty verkkokaupoista odotettavia hyötyjä, keskeisimmiksi ovatkin nousseet tilausprosessin nopeus ja sujuvuus sekä nopea ja tehokas hakumahdollisuus (Dennis ym. 2004, 81). Käytettävyyden keskeinen osa on seuraavaksi käsiteltävä navigointi.

Yksi tärkeimmistä, ellei kaikista tärkein verkkokaupan suunnittelun tekijä onkin navigointi (Dennis ym. 2004, 93; Lepkowska-White & Eifler 2008, 207). Erityisen keskeinen

se on verkkokaupan myydessä tuotteita, joiden ostamisessa korostuu voimakkaat tunteet tai pitkä harkinta-aika (Lepkowska-White & Eifler 2008, 207). Hyvin toimiva navigointi tarkoittaa mahdollisuutta liikkua sivustolla nopeasti ja helposti. Navigoinnin suunnittelun tavoitteena on pyrkiä käyttäjäystävälliseen kokemukseen ja minimoida asiakkaan liikkuminen ja hukkaan menevä aika. Sivulla tulisi olla esimerkiksi linkkejä, joiden avulla pääsee aina takaisin pääsivulle. (Dennis ym. 2004, 132–133) Asiakkaan tulisi jatkuvasti tietää missä hän on, mistä hän on sinne tullut ja minne hän voi mennä. Navigointia voidaan rakentaa tekstiin upotetuilla, miellelyhtymä- ja rakennelinkeillä. Monipuoliset ja laadukkaat kuvat ovat suositeltavia yksinkertaisten tekstilinkkien sijaan. (Vehmas 2008, 54). Verkkokaupan toimintojen yhtenäiseksi järjestäminen voi parantaa navigointia ja verkkokaupan yhtenäisyyttä. Tällöin muun muassa haku-, osto- ja maksumispainikkeiden tulisi olla aina tietyssä paikassa. (Kuan ym. 2008, 12)

Navigointiin voidaan lukea myös hakutoiminto, joka mahdollistaa tehokkaat, nopeat ja helpot haut (Lepkowska-White & Eifler 2008, 207). Hakutoiminto on keino, jolla verkkokaupat voivat vastata verkkokaupan rajoittuneeseen visuaaliseen näkymään. Perinteisesti verkkokauppojen hakutoiminnot etsivät vain asiakkaan kirjoittamia sanoja. Uudet älykkäät hakutoiminnot osaavat etsiä tuotteita myös luonnollisen kielen avulla, kuten ”paidat, jotka maksavat alle 100 €”. Älykkäät hakutoiminnot osaavat myös tarjota haettuun tuotteeseen liittyviä tuotteita. Tämä voi lisätä ylimääräisten (*cross-sell*) tai arvokkaampien ja laadukkaampien tuotteiden myyntiä (*up-sell*). Älykkäisiin hakutoimintoihin liittyvät järjestelmät voivat olla kalliita hankinta- ja ylläpitokustannuksineen, jolloin pienten verkkokauppojen tulee harkita tarkkaan niiden hankintaa. (Weitz 2006, 314)

On huomattava, että erilaisten toimintojen lukumäärä ei automaattisesti kasvata verkkokaupan konversioprosenttia. Kävijämäärät saattavat kuitenkin lisääntyä verkkosivun sisältäessä paljon toimintoja. Syitä sivujen suureen kävijämäärään mutta alhaiseen konversioprosenttiin voivat olla asiakkaiden alhaiset etsimiskustannukset ja helppous palata sivulle myöhemmin uudestaan. (Ayanso & Yoogalingam 2009, 97–98) Verkkosivun toiminnoilla voi silti vaikuttaa ostokokemukseen ja parantaa asiakkaiden uskollisuutta (Kim, Kim & Kandampully 2007, 877).

Verkkosivun turvallisuus ja yksityisyys

Turvallisuus ja yksityisyys olivat keskeisiä verkkokaupan menestystekijöitä vielä 2000-luvun alussa. Vuonna 2002 ilmestyneen tutkimuksen mukaan turvallisuus oli tärkein ja yksityisyys toiseksi tärkein ostoaikomukseen vaikuttava tekijä. (Ranganathan & Gana-

pathy 2002, 462) Asiakkaiden tarve yksityisyyteen on korostunut sellaisten tuotteiden kohdalla, jotka liittyvät omaan lapseen, henkilökohtaiseen terveydenhoitoon, elektronikkaan tai arvokkaisiin keräilykohteisiin (Trabold ym. 2006, 253). Tutkimuksissa mainittiin myös, että luottamuksen puute on suurin este verkko-ostamiselle (Monsuwé, Dellaert, & Ruyter 2004, 118).

Pelot verkkokauppaa kohti ovat kuitenkin pienenemässä (Allred, Smith & Swinyard 2006, 328). Aivan ajantasaista tietoa yksityisyyden merkityksestä ei kuitenkaan ole saatavilla, koska erilaisia teknologian kehitysaskelia ei ole huomioitu vielä tutkimuksissa (Boritz & No 2011, 11). Molenaarin (2010) mukaan maksamisen turvallisuus ja toimitusten luotettavuus eivät ole enää huolenaihe verkkokauppojen asiakkaille. Syynä ovat positiiviset kokemukset ja uudet maksutavat kuten PayPal. (Molenaar 2010, 66)

Verkkokauppa voi joka tapauksessa kohentaa asiakkaan turvallisuutta ja yksityisyyttä monenlaisin keinoin. Verkkokauppa voi parantaa asiakkaan luottamusta tarjoamalla maksutapoja, joissa maksu tapahtuu mahdollisimman myöhäisessä vaiheessa. Tällainen jälkimaksu, kuten postiennakko tai lasku voi pienentää ostokynnystä kymmenesosaan etupainotteiseen maksuun nähden. Luottokortilla maksaminen tuo myös asiakkaalle turvaa, koska ongelmatapauksissa vastuu siirtyy luottokorttiyhtiölle. Tämä turvakeino hyödyttää erityisesti pieniä verkkokauppoja. (Vehmas 2008, 118–122) Turvallisuutta parantaa myös mahdollisuus puhelintilauksiin, vaikka asiakkaat tilaavatkin yleensä mieluummin verkosta kuin puhelimitse (Weitz 2006, 313).

Yksityisyyttä voidaan parantaa käyttämällä turvallisia transaktiojärjestelmiä, kuten salausprotokollia. Käyttöön kannattaa ottaa myös yksityisyysperiaatteet sekä arvostelu- ja palautejärjestelmät. (Xu & Quaddus 2009, 404) Verkkko-ostamisen riskiä voi pienentää alhaisin kustannuksin tarjoamalla tietoa erityisesti yrityksen turvallisuuskäytännöistä mutta myös yrityksen historiasta, sijoittajasuhteista ja liiketoimintaetiikasta (Kim ym. 2007, 878). Yksityisyys- ja turvallisuuskäytännöt kannattaa esittää huomiota herättävästi ja riittävän yksinkertaisin (Kuan ym. 2008, 12). Yksityisyyden osalta tulee huomata, että EU asettaa tiukat ehdot verkkokauppojen tietojenkeruulle. Toisin on USA:ssa, johon useimmat alan tutkimukset sijoittuvat. (Weitz 2006, 317)

Verkkosivun ulkoasu ja tunnelma

Verkkosivun ulkoasuun ja tunnelmallisuuteen panostaminen voi kasvattaa liikevaihtoa, jos sivu rakennetaan asianmukaisesti ja kohdemarkkinat huomioiden. Yleisesti käytet-

tyjä keinoja ovat graafiset ja visuaaliset elementit, äänet sekä värit. Visuaalisten elementtien käyttö on suositeltavaa mutta niiden kanssa tulee olla maltillinen, sillä liiallissa määrin ne hidastavat sivua. Kaikki asiakkaat eivät myöskään pidä niistä. Tällaiset asiakkaat haluavatkin lähinnä tuote- ja hintatietoja. Ratkaisu voi olla tarjota verkkosivusta sellainen versio, jossa visuaaliset elementit on poistettu käytöstä. (Dennis ym. 2004, 136–137, 284)

Kuvat ovat verkkokaupassa keskeisiä, koska asiakkailla ei ole mahdollisuutta tuotteiden fyysiseen koskettamiseen. Kuvien tulisi olla yhtenäisen näköisiä muun muassa rajausten osalta. (Vehmas 2008, 167) Houkuttelevien kuvien käyttö ei kuitenkaan nykyään riitä luomaan tunnelmallisuutta. Kuvien yhdistäminen tekstiin on silti toimiva keino rationaalisuuteen suuntautuvilla verkkokaupoilla. Animaatiot ja videot luovat kuvia enemmän tunnelmaa. (Molenaar 2010, 65, 67) Verkkokaupan ulkoasua ja houkuttelevuutta voi myös parantaa kustannustehokkaasti käyttämällä yhtenäisiä, helposti muistettavia logoja ja reunoja, jotka helpottavat luettavuutta ja muistettavuutta. Videoiden käyttö saattaa olla liian kallista joillekin verkkokaupoille. (Kim ym. 2007, 878)

Verkkosivun uudistaminen

Verkkosivua tulee uudistaa tasaisin väliajoin, jotta asiakkaat haluavat vierailla sivulla yhä uudestaan (Dennis ym. 2004, 123). Verkkosivun pyrkimyksenä tulisi olla modernisuus ja raikkaus. Tietoja ja visuaalisia elementtejä tulee uudistaa mahdollisimman usein. Perusteellisempi verkkokaupan rakenteen uudistaminen tulisi suorittaa noin 1–3 vuoden välein. Uusia viestejä tulisi tarjota viikoittain ja niiden aiheita vaihdella. Uutisia ja uusia tuotteita tulee tarjota jatkuvasti. (Molenaar 2010, 65, 128–129) Verkkosivun elävyyttä voi parantaa tiettyyn ajankohtaan sijoittuvilla kampanjoilla. Tällaista elävyyttä verkkokaupan automatiikka ei pysty itse varmistamaan. (Vehmas 2008, 232–233)

3.2.3 Asiakaspalvelu ja asiakkaille tarjottu informaatio

Kivijalkaliikkeen asiakaspalvelua vastaavaksi toiminnaksi verkkokaupassa voidaan lukea asiakaspalvelun lisäksi asiakkaille tarjottu tuotetieto ja muu informaatio (Varley 2001, 193; Chen & Leteney 2000, 522). Tästä syystä asiakaspalvelun ja asiakkaille tarjotun informaation käsittely samassa luvussa on perusteltua. Asiakaspalvelu on verkkokaupassakin merkittävä menestystekijä (Xu & Quaddus 2009, 403). Verkkokauppa voi palvelulaatua parantamalla lisätä asiakastytyvääisyyttä ja nostaa liikevai-

toa (Kim & Richarme 2009, 103). Asiakaspalvelu on myös yksi merkittävä keino erotautua kilpailijoista, varsinkin nykyisessä taloustilanteessa (Molenaar 2010, 48).

Asiakaspalvelun kehittäminen voi mahdollistaa keskittymisen asiakasryhmiin, joihin ei ole aiemmin juuri panostettu. Tällaisia asiakasryhmiä ovat etenkin iäkkäät ja hyvätuloiset. (Molenaar 2010, 48) Tutkimusten mukaan laadukkaalla asiakaspalvelulla voidaan pienentää asiakkaiden kokemaa korkeaa epävarmuutta (Luo, Ba & Zhang 2012, 1131). Palvelulaadulla on erityisen suuri merkitys siinä, että asiakkaat myöhemminkin palaavat ostoksille verkkokauppaan (Kuan ym. 2008, 11). Palvelun laatuun tulee panostaa erityisesti silloin, kun verkkokaupan näkyvyys on vähäinen. Uusille verkkokaupoille positiivisen palvelukokemuksen tarjoaminen on erityisen merkittävää, koska asiakkailla on yritystä kohtaan matalat alkuodotukset. Onnistunut asiakaspalvelu voi synnyttää miellyttäviä yllätyksiä. (Luo ym. 2012, 1140–1141)

Interaktiivisuus on keskeinen osa asiakaspalvelua (Kuan ym. 2008, 6; Dennis ym. 2004, 162). Interaktiivisuudella tarkoitetaan asiakkaan ja verkkokaupan välistä vuorovaikutusta. Verkkokaupan korkea interaktiivisuus voi lähestyä jopa henkilöiden välistä vuorovaikutteisuutta. Interaktiivisuuteen pyrkiessä kannattaa automatisoida kaikki prosessit, joiden kohdalla se on mahdollista. Interaktiivisuudessa keskeistä on oikean sävyn ja ystävällisyyden välittyminen. Sen ulottuvuuksina on pidetty (kaksisuuntaista) viestintää, mahdollisuutta yksilöllistämiseen, yksilön mahdollisuutta oppia ja hallita viestintää sekä lisäksi keskeisyyttä ”shoppailukokemuksen” luomisessa. Asiakaspalvelun ja interaktiivisuuden tasoa tulisi tarkkailla säännöllisesti, vähintään vuosittain. (Dennis ym. 2004, 133–135, 163)

Vastaukset asiakkaiden esittämiin kysymyksiin voidaan rakentaa suoraan verkkosivulle. Ratkaisuja ovat tilaus- ja maksamisohjeet, tuotekuvaukset ja usein kysytyt kysymykset (FAQ). Sähköpostitse esitetyt kysymykset tulisi myös mahdollistaa, vaikka niihin vastaaminen on monen verkkokauppiaan mielestä aikaa vievää. (Dennis ym. 2004, 133) Asiakkaiden kysymyksiin ja palautteeseen tulisi aina pyrkiä vastaamaan mahdollisimman nopeasti (Kuan ym. 2008, 12). FAQ ja sähköposti ovat perinteisiä asiakaspalvelukeinoja mutta ne eivät ole aina riittävän nopeita tai käytännöllisiä. Uudempia keinoja ovat *online chat* ja itsepalveluratkaisut. *Online chat* mahdollistaa välittömän yhteydenoton asiakaspalvelijaan pikaviestien avulla. Yhteydenotto voidaan toteuttaa myös puheen välityksellä. Tällaisten keinojen avulla verkkokauppa voi toimia ennakkoivasti, jo ennen varsinaisen ongelman syntymistä. Asiakas voidaan pyytää keskusteluun esimerkiksi silloin, kun asiakas on viettänyt pitkän ajan verkkokauppaa selailleen.

Itsepalveluautomaatit ovat taas edullinen ratkaisu *online chat*:iin, sähköposteihin tai puheluihin verrattuna. (Weitz 2006, 315)

Innovatiivinen kehitysaskel asiakaspalvelussa voisi olla nettikameroiden hyödyntäminen. Ensinnäkin nettikamerat voivat näyttää videokuvaa yrityksestä. Toisekseen asiakkaat voivat kuvayhteyden kautta kysyä neuvoa asiakaspalvelijoilta. Nettikamerat mahdollistavat siis fyysisen kokemuksen liittämisen verkko-ostamiseen. Verkkokaupat ovat epäilleet menetelmää, koska se vaatisi todellista henkilökuntaa. Toisaalta myyjät voivat vastata asiakkaiden kysymyksiin missä tahansa, koska nettikamera ei sido heitä tiettyyn työpisteeseen. (Molenaar 2010, 62, 65, 67)

Verkkokaupan tulisi useimmiten keskittyä palvelun määrän sijasta sen laatuun. Monet ongelmat johtuvat ennemminkin tiedon heikosta laadusta ja merkittävyydestä kuin sen määrästä. Useimmilla verkkokaupoilla on itse asiassa suurin piirtein yhtä paljon tietoa verkkosivullaan. Laadukas palvelu tarkoittaa myös negatiivisten, kriittisten tapahtumien käsittelyä ja pyrkimystä niiden vähentämiseen. (Dennis ym. 2004, 163)

Verkkokauppojen palvelulaadun mittaamiseen on kehitetty *E-S-QUAL*-malli. Sen sisältämät 22 väittämää on jaettu neljään ulottuvuuteen: (1) tehokkuuteen eli sivun käytön ja sinne pääsyn nopeuteen ja helppouteen; (2) täytäntöön eli siihen missä määrin sivu pystyy pitämään lupauksensa toimituksista ja tuotesaatavuuksista; (3) järjestelmän käytettävyyteen eli sivun tekniseen toimivuuteen ja (4) yksityisyyteen eli siihen miten turvallinen ja asiakastietoa suojaava sivu on. (Parasuraman, Zeithaml & Malhotra 2005, 213, 220) Päivittäistavaraverkkokauppaa koskevassa tutkimuksessa on ehdotettu mallin typistämistä kolmeen ulottuvuuteen, jolloin yksityisyys poistettaisiin tarpeettomana ulottuvuutena (Rafiq, Lu, Fulford 2012). Toisen tutkimuksen mukaan malli on tehokas verkkokauppojen palvelulaadun kuvaaja, koska sitä on käytetty onnistuneesti ainakin yhdeksätoista eri maassa. Silti mallin ulottuvuuksia pidetään jossain määrin epävakaina. (Petnji Yaya, Marimon & Fa 2012)

Verkkokaupan laajan informaatiotarjonnan on sanottu olevan yksi myyntiä parantava tekijä (Weitz 2006, 311, 322). Syyksi on esitetty asiakkaiden mahdollisuutta alhaisiin etsimiskustannuksiin. Kivijalkaliikkeissä etsimiskustannukset ovat yleensä matalat vain tunnetuille ja yleisesti saatavissa oleville tuotteille. (Brynjolfsson ym. 2009, 1756) Toisaalta Soronen (2007, 145) tuli siihen johtopäätökseen, että verkkokaupan alemmilla etsimiskustannuksilla ei ole vaikutusta sen suosioon. Verkkokauppa pystyy joka tapauksessa tarjoamaan huomattavasti enemmän tuotetietoa kuin kivijalkaliike. Asiakkai-

den on helppo vertailla tuotteita, niiden saatavuutta, hintoja ja muita tekijöitä. Tuotteiden lisäksi asiakkaat saavat helposti tietoa esimerkiksi yrityksestä. (Grewal ym. 2004, 706) Hyötyihin kuuluu myös tuotetiedon jatkuva näkyvyys (Weitz 2006, 311–312).

Verkkokauppojen tulisi asettaa informaatio helposti luettavaan muotoon (Weitz 2006, 312). Asiakkaiden tietotason tulisi ratkaista informaation esittämisen muoto. Informaation asettaminen helposti ymmärrettävään muotoon vaikuttaa sen tehokkaaseen perille menoon. (Kuan ym. 2008, 12) Informaatiota tulisi myös päivittää riittävän usein (Weitz 2006, 312). Asiakkaat nimittäin haluavat ajantasaista ja tarkkaa tietoa. Verkkokauppa voi näyttää informaatiossa aikaleiman ja näin parantaa asiakkaiden luottamusta tietojen kohtaan. (Kuan ym. 2008, 12) Verkkokauppojen kannattaa tarjota ainakin sellaista tietoa, jota on mahdollista tarjota alhaisin kustannuksin. Esimerkiksi ohjeet verkkokaupan käytöstä, tilaamisesta ja selaimen sopivuuksista ovat helposti tarjottavia tietoja. Tuotesaatavuuden esittäminen voi vaatia suurempia investointeja. (Kim ym. 2007, 878)

Toimitukseen liittyvät tiedot ovat olennaisia asiakkaille. Erityisen keskeisiä tietoja ovat toimitusten takaukset ja hinnoittelutaulukot sekä toimitusaikataulut. Monilta verkkokaupoilta puuttuu tieto siitä, miten he takaavat toimituksen perille tulemisen. Verkkokauppojen tulisiikin varmistaa, että edellä mainitut tiedot ovat löydettävissä jo ennen ostotapahtumaa sekä harkita toimitusten takausten käyttöä. (Page-Thomas, Moss, Chelly & Yabin 2006, 258, 268–270)

3.2.4 Asiakastietojen hyödyntäminen

Yksi verkkokaupan menestystekijä on asiakastietojen hyödyntäminen. Syksyllä 2012 julkaistun tutkimuksen mukaan verkkokaupat eivät kuitenkaan hyödynnä asiakastietojen riittävästi. (Kauppalehti 2012) Chen & Leteney (2000, 522) tunnistivat itse asiassa jo 2000-luvun vaihteessa asiakastietokantojen hyödyntämisen verkkokaupan menestystekijäksi. Verkkokaupoilla on huomattavasti paremmat mahdollisuudet asiakastietojen keräämiseen ja hyödyntämiseen kuin kivijalkaliikkeillä (Dennis ym. 2004, 4). Verkkokauppa voi nimittäin seurata asiakkaidensa liikkumista ja klikkailua täysin automaattisesti. Tiedon analysointi on myös helppoa. (Molenaar 2010, 25)

Verkkokauppa voi hyödyntää asiakastietojaan usealla tavalla. Yksi keskeinen keino on asiakaskohtainen hinnoittelu. Tavallisesti verkkokaupat ovat hyödyntäneet sellaista asiakaskohtaista hinnoittelua, jossa asiakas saa ennalta määrättyyn asiakasryhmään

kuuluessaan tietyn hinnan. Verkkokauppaan kirjautuessaan asiakas saa tällöin oman asiakasryhmänsä mukaisen alennusprosentin tuotteista. (Vehmas 2008, 313) Tällaisen hinnoittelun tekninen toteutus on helppoa, koska asiakas tunnistetaan prosessin aikana (Finne & Sivonen 2008, 80).

Kehittyneempi, aito asiakaskohtainen hinnoittelu tarkoittaa, että hinta asetetaan sellaiseksi, jonka asiakas on tuotteesta valmis maksamaan. Tällainen hinnoittelu vastaa eräällä tavalla entisajan torimyyjän tekemää hinnoittelua. Aitoa asiakaskohtaista hinnoittelua toteutetaan muun muassa sen avulla, mitä tuotteita asiakas on tutkinut kyseisellä kerralla; mitä asiakas on aiemmin tehnyt sekä mitä ja mihin hintaan asiakas on aiemmin ostanut. Hinnoittelussa huomioidaan myös ostoskorin sisältö ja asiakkaan valinnat kuten tilatut palvelut tai asiakaskyselyvastaukset. (Vehmas 2008, 313–314)

Aitoon asiakaskohtaiseen hinnoitteluun kannattaa siirtyä vasta, kun myynti on riittävän suurta. Syynä ovat hinnoittelumenetelmän korkeat järjestelmävaatimukset. (Vehmas 2008, 314) Eettisenä ongelmana on hintojen täysin avoin perusta. Tällöin hinnoittelua voi olla vaikea kontrolloida, jos useat eri päätöksentekijät voivat vaikuttaa hintaan. Eettisiä ongelmia voidaan välttää ottamalla asiakas mukaan hinnoitteluprosessiin. Hinnoittelun käyttöönotossa tulee huomioida vaikutukset asiakkaiden luottamukseen. (Finne & Sivonen 2008, 80)

Asiakaskohtaisen hinnoittelun lisäksi voidaan verkkokaupan ulkonäköä, toimintaa ja sisältöä muokata asiakaskohtaisesti. Verkkokaupat voivat esimerkiksi muokata tuotehakua ja -vertailua asiakkaiden mieltymysten mukaisiksi. Asiakas voi tällöin kokea tulosten olevan hänelle merkityksellisempiä. (Kuan ym. 2008, 12) Verkkokaupan etusivulla voidaan taas näyttää asiakasta kiinnostavia tuotteita. Amazon.com on malliesimerkki asiakaskohtaisesti räätälöidystä verkkokaupasta. Sen etusivu tervehtii asiakasta nimellä ja tarjoaa ehdotuksia, jotka perustuvat aiempiin ostoksiin, klikkaustietoihin tai asiakkaan ilmoittamiin mieltymyksiin. (Weitz 2006, 314, 316)

3.2.5 Kannattavan tuotevalikoiman rakentaminen

Laaja valikoima ja siihen sopivat tuotteet

Yksi verkkokaupan keskeinen etu kivijalkaliikkeeseen verrattuna on toimimuodon mahdollistama laaja tuotevalikoima, josta tulee vain vähäisiä ylläpitokustannuksia (Enders

& Jelassi 2000, 544; Finne & Sivonen 2008, 47). Verkkokaupan menestykselle onkin olennaista, että tuotevalikoima on mahdollisimman kattava (Vehmas 2008, 40). Kivijalkaliikettä laajempi tuotevalikoima parantaa tutkimusten mukaan asiakkaiden hyvinvointia ja yritysten voittoa (Brynjolfsson, Hu & Smith 2003; Cachon, Terwiesch & Xu 2008). Asiakkaat saattavat ostaa verkkokaupan laajasta valikoimasta tuotteita, joita he eivät muutoin voisi hankkia joko kivijalkaliikkeiden rajoitetun valikoiman tai erikoiskauppojen puuttumisen vuoksi (Finne & Sivonen 2008, 47).

Vaikka verkkokaupan mahdollisuudet tuotevalikoimansa rakentamisessa ovat laajat, tulisi sen keskittyä tietyille asiakaskunnalle tarkoitettuun tuotevalikoimaan. Vaatimustasona voidaan pitää sitä, että asiakas on jossain määrin kiinnostunut 70 prosentista tuotevalikoiman tuotteista. Tuotevalikoima voi olla sinällään hyvin rajattu mutta rajauksen sisällä valikoiman kattavuuden tulisi olla suuri. Tuotevalikoiman kannattaa olla joko toimiala- tai teemakohtainen. Tavarataloperiaate ei toimi hyvin verkkokaupassa. (Vehmas 2008, 40)

De Kare-Silver (2000) on luonut viitekehyksen tuotteiden ja palveluiden sopivuudesta verkkomyyntiin. Ensinnäkin sopivuutta mitataan tuotteiden ominaisuuksilla. Tällöin sopivuus perustuu viiteen aistiin eli näkemiseen, kuulemiseen, koskemiseen, haistamiseen ja maistamiseen. Toisekseen sopivuutta mitataan luottamuksella ja tuttuudella. Kolmantena sopivuuden mittarina ovat asiakkaiden ominaisuudet. Asiakas voi kuulua esimerkiksi sosiaaliseen, mukavuushalaiseen tai eettiseen ryhmään. (Dennis ym. 2004, 215–221)

Tutkijoiden mukaan verkkomyyntiin sopivat varsinkin tuotteet, joilla on vahva brändi (Weitz 2006, 318; Danaher ym. 2003, 475). Koska asiakkaat tuntevat kyseiset tuotteet entuudestaan, heidän epävarmuutensa siitä, etteivät he pääse kokeilemaan tai koskemaan tuotetta, pienenee. Asiakkaat luottavatkin brändituotteisiin ja niiden laatuun. Brändi tuottaa informaatiota tuotteen johdonmukaisuudesta ja laadusta. Tämän vuoksi arvokkaiden tai riskisten tuotteiden kuten merkkivaatteiden ja korujen myynti verkkokaupassa onnistuu hyvin. (Weitz 2006, 318–319) Brändituotteiden suosion taustalla on tietenkin myös voimakas brändiuskollisuus (Danaher ym. 2003, 475). Schramm-Klein ym. (2007, 31) tutkimuksen mukaan verkkokauppojen asiakkaat pitävät laatua tärkeämpänä tekijänä kuin kivijalkaliikkeiden asiakkaat. Laatu, jonka merkkinä brändi yleensä on, herättää luottamusta tuotteita kohtaan (Schramm-Klein ym. 2007, 31).

Erikoistuotteet eli niche-tuotteet sopivat myös verkkomyyntiin. Verkkokauppa voi niihin keskittymällä parantaa myyntiään, koska asiakkaiden on usein hankala löytää erikoistuotteita kivijalkaliikkeistä. Verkkokaupan tulee myös panostaa luvussa 3.2.2 mainittuihin tehokkaisiin hakutoimintoihin, jotta asiakkaat löytävät erikoistuotteet helposti. (Brynjolfsson ym. 2009, 1756, 1764)

Tuotteiden arviointi ja tarkastelu aistien ja tiedon tarpeen mukaan vaikuttaa tuotteiden sopivuuteen verkkomyyntiin. Zengin & Reinartzin (2003, 112) mukaan verkkokauppaan sopivat hyvin tuotteet, joiden kohdalla koskettaminen, haistaminen tai maistaminen ei ole olennaista. Tästä syystä esimerkiksi huonekalujen myynti on hankalaa verkossa. Tuotteet, joita arvioidaan useilla aisteilla (esimerkiksi ruokaa), sopivat huomattavasti verkkoon kuin tuotteet, joita arvioidaan vain yhdellä aistilla (esimerkiksi musiikkia). Tuotteet, joiden arviointi vaatii enemmän kirjoitettua informaatiota kuin fyysisten ominaisuuksien selvittämistä, sopivat myös verkkokauppaan. Kaikissa tuotteissa on luonnollisesti fyysinen ja tiedollinen ulottuvuus mutta tuotteet, joissa tiedollinen ulottuvuus on suuri suhteessa fyysiseen ulottuvuuteen, sopivat erityisen hyvin verkkomyyntiin. Esimerkiksi tietokoneiden komponentit ja taloudellinen informaatio sopivat erinomaisesti verkkomyyntiin niiden suuren tiedollisen ulottuvuuden vuoksi. (Zeng & Reinartz 2003, 112)

Zengin & Reinartzin (2003, 110–111) mukaan myös keskihintaiset ja hyväksyttävästi riskiä sisältävät tuotteet sopivat hyvin verkkokauppaan. Edulliset tuotteet, kuten päivittäistavarat aiheuttavat asiakkaille usein liikaa vaivaa. Arvokkaat tuotteet taas vaativat syvällistä perehtymistä ja henkilökohtaista tutustumista tuotteisiin. (Zeng & Reinartz 2003, 110–111)

Verkkomyyntiin sopivat myös arkaluontoiset tuotteet, koska verkkokauppa voi tarjota asiakkaille yksityisyyttä ja nimettömyyttä (Grewal ym. 2004, 706). Verkkokauppojen on myös suhteellisen yksinkertaista tarjota asiakkaille lahjakortteja sekä -paketoitua. Vain harva yritys tarjoaa silti näitä palveluita, vaikka niiden käyttö voisi nostaa lahja-aiheisten tuotteiden myyntiä. (Kim ym. 2007, 878)

Valikoiman kohdeasiakkaat ja uudistaminen

Verkkokaupan voi olla hyödyllistä keskittyä tiettyihin asiakasryhmiin. Toisaalta esimerkiksi Jayawardhena, Wright & Dennis (2007, 515, 522) ovat sitä mieltä, että verkkokauppojen asiakkaat eivät eroa mitenkään kivijalkaliikkeiden asiakkaista. Verkkokau-

pan voi kuitenkin olla kannattavaa keskittyä miesasiakkaisiin. Miehet arvioivat positiivisemmin verkkokaupassa olevan tuotteen kuin kivijalkaliikkeessä olevan vastaavan tuotteen. Miehet myös naisia harvemmin etsivät lisätietoa muista toimimuodoista kuin verkkokaupasta. (Chandrashekar & Suri 2012, 221)

Verkkokaupan asiakkaat ovat yhden tutkimuksen mukaan kivijalkaliikkeiden asiakkaisiin verrattuna nuorempia, varakkaampia, koulutetumpia, parempia tietokoneen käytössä ja kuluttavat enemmän rahaa (Allred ym. 2006, 328). Verkkokauppojen asiakkaat pitävät toisen tutkimuksen mukaan hintaa kuitenkin vähemmän merkityksellisenä kuin kivijalkaliikkeiden asiakkaat. Yleensä hinnan on todettu olevan keskeinen juuri verkkokauppojen asiakkaille. (Schramm-Klein ym. 2007, 31) Dholakian & Uusitalon (2000, 19) tutkimuksen mukaan perheet, joissa on yksi tai useampi alle viisivuotias lapsi, kokevat saavansa verkkokaupoista käytännön hyötyjä. Verkkokaupat voisivat tämän perusteella kohdistaa tuotevalikoimaansa lapsiperheille, jotka kokevat asioinnin verkkokaupassa käteväksi ja nopeaksi.

Tuotevalikoiman vaihtuvuus edistää verkkokaupan elävyyttä. Tuotevalikoiman uudistaminen on verkkokaupassa vielä tärkeämpää kuin kivijalkaliikkeessä, koska verkkokaupassa vieraillaan useammin. Ilman tuotteiden vaihtumista asiakkaiden kiinnostus saattaa kadota. Kun tuotevaihtuvuus on korkea, asiakkaat tulevat usein katsomaan, mitä uutta verkkokaupassa on tarjolla. Kanta-asiakkuuksienkin syntyminen edellyttää tuotevalikoiman tasaista uudistamista. Valikoimaa voi uudistaa lisäämällä uusia tuotteita, poistamalla vanhoja tai tekemällä kampanjoita. (Vehmas 2008, 163–164)

3.3 Hybridin menestystekijät

3.3.1 Hybridin kiinteät menestystekijät ja kannibalisaatio

Hybridillä on käytännössä samat menestystekijät kuin kivijalkaliikkeillä ja verkkokaupoilla on yhdessä. Kuten kivijalkaliikkeen ja verkkokaupan kohdalla, osa näistä tekijöistä voidaan lukea kiinteiksi. Luvussa 3.3 ei toiston vuoksi käsitellä samoja menestystekijöitä kuin edellä kivijalkaliikkeen ja verkkokaupan kohdalla on käsitelty. Hybridin kohdalla keskitytään sille ominaisiin menestystekijöihin ja niiden hyödyntämiseen. Hybridin kiinteiksi menestystekijöiksi voidaan lukea kanavien rajoitusten poistaminen, laajojen asiakasryhmien palvelumahdollisuus sekä erilaiset kahden kanavan tuomat edut.

Yksi hybridin mahdollinen ongelma on kannibalisaatio, joka tarkoittaa nykyisen kanavan myynnin pientymistä, kun syynä on osittain tai kokonaan toisen kanavan avaus (Avery, Steenburgh, Deighton & Caravella 2012, 97).

Hybridi voi poistaa verkkokaupan ja kivijalkaliikkeen rajoitukset toimimalla näissä molemmissa kanavissa. Yleensä hybridiksi siirtymällä pyritään poistamaan juuri kivijalkaliikkeen rajoitukset. Erityisen houkuttelevaa hybridiksi siirtyminen voi olla yrityksille, joilla on vahva brändi mutta niukasti toimitiloja tai kapea jakeluverkosto. (Weitz 2006, 322–323) Zhangin (2009, 1089–1090) mukaan useassa kanavassa toimiminen ei ole välttämättä ihanteellista kaikille jälleenmyyjille.

Usean kanavan avulla on mahdollista palvella erilaisia asiakastarpeita. Tällöin voidaan tavoittaa hyvin erilaiset asiakaskohderyhmät. (Schramm-Klein & Morschett 2005) Useisiin asiakasryhmiin keskittyminen voi myös tasoittaa hybridien riskejä. Yhdistettyjen kanavien avulla hybridi voi saada enemmän asiakaskontakteja, ja täten myös ymmärtää paremmin asiakkaiden käyttäytymistä (Zhang 2009, 1080).

Verkkokaupan avulla hybridi voikin seurata uusien ja vanhojen asiakkaiden ostokäyttäytymistä tarkasti (Varley 2001, 200). Verkkokaupan avulla hybridi voi myös poistaa maantieteelliset rajoitteet (Zhang 2009, 1080). Verkkokaupassa hybridi voi helposti ja kustannustehokkaasti testata uusia innovaatioita sekä tunnistaa ja siirtää menestyvät tuotteet halutessaan myös kivijalkaliikkeisiin (Finne & Sivonen 2008, 82).

Kivijalkaliikkeen ansiosta hybridillä on taas yleensä laaja logistinen verkosto, jakelu-keskuksia ja vakiintuneet ostokanavat (Varley 2001, 201). Kivijalkaliikkeen avulla hybridi voi luoda luottamusta toimintaansa (Lindstrom ym. 2002, 111–112). Kivijalkaliikkeissä hybridi voi tarjota myös henkilökohtaista palvelua. Myyjä näkee asiakkaan ostohistorian ja voi täten houkutella asiakasta lisäostoksiin. Kivijalkaliike voi toimia lisäksi uusien asiakkaiden hankintakanavana, koska kivijalkaliikkeiden kautta on jopa puolet edullisempaa hankkia uusia asiakkaita kuin verkkokaupan kautta. (Kalakota & Robinson 2001, 84) Hybridille muodostuu myös mahdollisuuksia markkinointiin: verkkokauppa ja kivijalkaliike voivat nimittäin mainostaa ristiin toisiaan, tuotteitaan ja palveluitaan (Xu & Quaddus 2009, 405).

Kun hybridi tarjoaa vaihtoehtoisia kanavia asiakkailleen, myynnin ja voittojen nähdään kasvavan tämän seurauksena (Schramm-Klein & Morschett 2005; Venkatesan, Kumar & Ravishanker 2007, 128). Syynä voi olla asiakkaiden kiinnostus monikanavaisiin yri-

tyksiin. Tutkimukset kertovat, että hybridien asiakkaat kuluttavat 2–5 kertaa enemmän kuin yhden kanavan yrityksen asiakkaat. Asiakkaat pitävät kanavia toisiaan täydentäviä ratkaisuina. (Berman & Thelen 2004, 150) Toisena syynä lisääntyneeseen myyntiin voi olla se, että hybridi tarjoaa enemmän erilaisia palveluja. Asiakas myös altistuu hybridin palveluille yhden kanavan yritystä enemmän, jolloin asiakas voi luoda syvemmän suhteen yritykseen ja tällöin ohjata suuremman osan ostoksistaan kyseiseen hybridiin. (Venkatesan ym. 2007, 128–129)

Yhtenä hybridiin liittyvänä yleisenä ongelmana on pidetty kannibalisaatiota. Schramm-Kleinin & Morschettin (2005) mukaan tätä ongelmaa ei kuitenkaan ole. Ongelmaa ei ole ainakaan silloin, kun verkkokauppa kivijalkaliikkeen avaamalla siirtyy hybridiksi. Kannibalisaatiota ei synny tällaisessa tilanteessa lyhyellä eikä pitkällä aikavälillä. Kivijalkaliikkeen avatessa verkkokaupan kannibalisaatiota saattaa kuitenkin esiintyä. (Avery ym. 2012, 96–97, 106–107) Tietyissä markkinaolosuhteissa kivijalkaliikkeen avaama verkkokauppa voikin heikentää yrityksen myyntiä (Yoo & Lee 2011, 29).

Uuden kanavan kokonaisvaikutus myyntiin voi olla siis nolla. Mutta vaikka kannibalisaatiota ei olisi tai se on vähäistä, niin joka tapauksessa hybridi helpottaa asiakkaiden toimintaa. Hybridi voi myös kahden kanavan avulla suojella markkinaosuuttaan. (Varley 2001, 201) Verkkokauppa voi toimia hybridin asiakkaiden tiedonhankintakanavana ja vetää asiakkaita kivijalkaliikkeeseen (Zhang 2009, 1092–1093). Vaikka hybridi tekisi nollatulosta verkkokaupasta, verkkokauppa voi vahvistaa yrityskuvaa ja mahdollistaa ennen ostotapahtumaa tehdyn tuotteiden tutkimisen (Lindstrom ym. 2002, 102).

3.3.2 Kanavien integrointi ja yhtenäisyys

Useimmat hybridit hallitsevat kanaviaan toisistaan erillään (Zhang, Farris, Irvin, Kushwaha, Steenburgh, Weitz 2010, 171). Gulatin & Garinon (2000) mukaan etuna on tällöin toiminnan parempi kohdentaminen ja joustavuus kanavien kohdatessa ainutlaatuisia kilpailutilanteita; mahdollisuus muokata kukin kanava erilaisille markkinasegmenteille; ja tietyn kanavan kokemusta omaavien toimihenkilöiden parempi houkuttelevuus ja säilyttäminen (Zhang ym. 2010, 171). Vaikka erillään hallittujen kanavien avulla hybridit ovat saaneet suurta kasvua ja voittoja, niin ajan myötä esiin on tullut ongelmia (Zhang ym. 2010, 171).

Ongelmana kanavien erillään hallitsemisessa ovat päällekkäiset tiimit ja täten epätehokkuus liiketoimintaprosesseissa. Seurauksena on monesti epäyhtenäinen asiakaskokemus. Nykyään asiakkaat kuitenkin odottavat hybridiltä saumatonta kokemusta. (Zhang ym. 2010, 171) Koska asiakkaat ovat jo tottuneet tiettyyn kanavaan, he haluavat samanlaista toiminnallisuutta ja tuntemusta toisessakin kanavassa (Molenaar 2010, 148–149).

Kanavien erillisyyden vuoksi asiakas ei saa välttämättä henkilökohtaisia, kivijalkaliiketoimintaan perustuvia ehdotuksia verkkokaupassa, eikä tunnetta, että hänet huomioidaan. Asiakas voi tulkita tilanteen luottamuksen pettämiseksi. (Molenaar 2010, 148–149) Erilaisten poikkeavuuksien vuoksi asiakkaat voivat tuntea epäilyksiä ja epävarmuutta (Lindstrom ym. 2002, 235). Verkkokaupan ja kivijalkaliikkeen irrallisuudesta seuraa myös ongelmia lisääntyneenä hallintotyönä ja tarpeena siirtää tietoja käsin. Monien suomalaistenkin hybridinä toimivien pk-yritysten ongelma on verkkokaupan erillisyyden muusta liiketoiminnasta. Tuotetiedot, asiakashallinta ja taloushallinto ovatkin usein kanavissa erillisinä toimintoina järjestelmien yhteensopimattomuuden vuoksi (Myllymäki 2013, 15)

Pitkällä tähtäimellä optimaalinen ratkaisu on kanavien integraatio (Reynolds 2002, 533–534; Yan 2008, 53). Schramm-Kleinin ja Morschettin (2005) mukaan integroidut kanavat ovat parempi ratkaisu kuin itsenäiset ja erilliset kanavat. Verkkokauppakin tulisi nähdä tasavertaisena myyntikanavana muiden kanavien rinnalla (Myllymäki 2013, 15). Hybridi voi kanavat integroimalla saavuttaa maksimaaliset edut kaikista kanavistaan (Jin, Park & Kim 2010, 93). Asiakkaat ovat uskollisempia, jos hybridi antaa kuvan, että asiakkaat asioivat ”yhdessä ja samassa” yrityksessä riippumatta siitä asioivatko he verkossa vai kivijalkaliikkeessä (Sonneck & Ott 2006, 189). Integroidut kanavat luovat myös kuvaa laadukkaasta palvelusta (Hsieh, Roan, Pant, Hsieh, Chen, Lee & Chiu 2012, 329).

Käytännössä integraatio tarkoittaa esimerkiksi laadukkaan ja yhtenäisen asiakaspalvelun tarjoamista molemmissa kanavissa (Xu & Quaddus 2009, 403). Tällaisen asiakaspalvelun yksi edellytys⁵ on asiakastiedon jakaminen (Hsieh ym. 2012, 329). Jälleenmyyjän kaikkien palveluiden tulisi olla itse asiassa tasavertaisia (Molenaar 2010, 149). Verkkokauppaan ja kivijalkaliikkeeseen tulisi luoda myös hyvin samankaltaiset tunnelmat ja mahdollisuudet kokemuksiin. Tällöin voidaan puhua yhtenäisistä aistimuksista,

⁵ Edellytystä käsitellään tarkemmin luvussa 3.3.3.

ulkonäöstä ja tunteesta. Hyvän esimerkin yhtenäisestä tunnelmasta tarjoaa Victoria's Secret, jonka molemmissa kanavissa on tarjolla samankaltainen yhdistelmä luksusta, lämpöä, valikoivuutta ja hemmottelua. (Molenaar 2010, 159)

Useimmilla jälleenmyyjillä on verkossa laajempi tuotevalikoima kuin kivijalkaliikkeessä (Zhang ym. 2010, 175). Sonneckin & Ottin (2006, 186) mukaan tulisi kuitenkin välttää tilanteita, joissa tuotteita voi ostaa vain tietyistä kanavasta. Pehmeämmän ratkaisun tarjoavat Berman & Thelen (2004). Heidän mukaansa tuotteiden yhtenäisyyttä on tarkkailtava, koska liian vähäinen yhtenäisyys voi johtaa epä johdonmukaiseen kuvaan yrityksestä. Liika yhteneväisyys voi taas aiheuttaa menetettyjä myyntimahdollisuuksia. Verkossa hybridi voi myydä erikoistuotteita, joita ei ole kannattavaa myydä kivijalkaliikkeissä. Esimerkiksi Wal-Martin verkkokauppa tarjoaa sen kivijalkaliikkeitä laajemman valikoiman. Verkossa voidaan myös myydä pois loppuun myytävät tuotteet. Hybridi antaa siis yhtenäisen kuvan ulospäin, kun verkossa ja kivijalkaliikkeessä myydään pitkälti yhtenäisesti samoja suosittuja tuotteita. (Berman & Thelen 2004, 152)

Muita keinoja yhtenäisyyden luomiseen ovat muun muassa yhtenäiset tuotekuvaukset, tuotteiden ulkoasut ja kuvat sekä kivijalkaliikkeen myyjien mahdollisuus varmistaa verkko-ostos ja hoitaa palautus tai vaihto. (Berman & Thelen 2004, 151) Keinoja ovat lisäksi palautuksien tekeminen mihin tahansa kanavaan⁶; verkossa oleva kivijalkaliikkeiden sijaintihaku; kanavien välillä yhtenäiset asiakastunnisteet; yhtenäiset tarjoukset; sekä integroidut varastojärjestelmät (Jin ym. 2010, 94) Tilaus verkosta, nouto kivijalkaliikkeestä -palvelu⁷ luo myös yhtenäisyyttä kanavien välille (Jin ym. 2010, 94). Yhtenäisyyttä edistää myös yhtenäinen informaatio ja kaikkien kanavien helpon käytön ja vaihtamisen mahdollistaminen (Hsieh ym. 2012, 329).

Gulatin & Garinon (2000) mukaan on huomattava, että edellä esitetyt kanavien integrointikeinot eivät sovi kaikille. Jokaisen hybridin tulee päättää mitä integroida ja mitä pitää erillään. Päätöksissä tulee ottaa huomioon esimerkiksi yrityksen historia, nykyinen hallinnollinen rakenne, brändistrategia ja sen soveltuvuus eri kanaviin sekä nykyiset jakelu- ja informaatiojärjestelmät ja niiden siirrettävyys eri kanaviin. (Zhang ym. 2010, 172)

⁶ Käsitellään luvussa 3.3.4.

⁷ Käsitellään myös luvussa 3.3.4.

3.3.3 Yhteinen asiakastietojen hallinta

Yhden toiminnon integroimisesta tutkijoilla on yhdenmukainen näkemys. Integroitu IT-infrastruktura eli käytännössä keskitetty tiedonhallinta ja -varastointi mahdollistaa niimitäin tietojen yhdistelemisen ja kokonaisvaltaisen analysoinnin. Ensiksi järjestelmän tulee kerätä ja käsitellä ostosdataa kaikista kanavista. Tämä tarkoittaa sisään tulevaa informaatiotvirtaa. Sen jälkeen tulee selvittää, mitä oivalluksia ostosdatasta saadaan irti. Seuraavaksi on selvitettävä, kuinka olennainen tieto kootaan ja lähetetään takaisin päätöksentekijöille. Tätä kutsutaan ulospäin meneväksi informaatiotvirraksi. (Zhang ym. 2010, 172)

Kun asiakkaista halutaan tietoa, asiakkaat tulee tunnistaa tietojen keräämiseksi. Verkko-kaupassa asiakkaat on helppo tunnistaa kirjautumistiedoista. Järjestelmä voi tunnistaa asiakkaat kirjautumiskoodin avulla. Koodi voi olla myös erilaisilla korteilla, joita luetaan kassoilla tai muualla kivijalkaliikkeen sisällä. Kortti voidaan lukea laitteessa ja tämän jälkeen myyjän kanssa aiempaa ostohistoriaa tarkastellen päätyä asiakkaan kannalta parhaaseen ratkaisuun. (Molenaar 2010, 149, 161) Järjestelmän tulisi myös pystyä yhdistämään asiakkaiden etsintä- ja ostokäyttäytyminen. Tässä voidaan hyödyntää verkkokaupasta saatavaa klikkausvirtatietoa. (Zhang ym. 2010, 172)

Nykyään monet hybridit eivät pysty yhdistämään erillisiä tietokantojaan. Tällöin ne menettävät yhtenäisen tietovaraston mahdollisuuksia kuten asiakkaan arvon mittauksen ja asiakkaan kehittymisen seurannan. (Zhang ym. 2010, 172) Asiakastietojen avulla nykyiset asiakkaat voidaan segmentoida, jolloin ymmärretään ketkä asiakkaat käyttävät mitäkin kanavaa ja mihin suuntaan tilanne on kehittymässä. Segmentointi on keskeistä hybridin menestymiselle. (Sonneck & Ott 2006, 184–185) Yhtenäinen tietojärjestelmä mahdollistaa myös kivijalkaliikkeiden reaaliaikaiset tarjoukset asiakkaiden aiemman ostokäyttäytymisen perusteella (Molenaar 2010, 163). IT-järjestelmän tulisi asiakastiedon lisäksi pystyä jakamaan myös hinta- ja varastoinformaatiota (Berman & Thelen 2004, 15).

3.3.4 Tilaus verkosta, nouto ja palautus kivijalkaliikkeessä

Yksi tutkimuksissa laajasti käsitelty kanavien yhtenäisyyttä lisäävä keino on mahdollisuus ostaa tuote verkkokaupasta ja noutaa se kivijalkaliikkeestä. Asiakkaat voivat näin säästää verkkokaupan mahdollisesti korkeat toimitus- ja käsittelykulut ja samanaikai-

sesti välttää kiertämästä pinta-alaltaan mahdollisesti suurta kivijalkaliikettä. Aikaa säästyy myös silloin, kun tuote on loppunut kivijalkaliikkeestä. (Berman & Thelen 2004, 153; Zhang 2009, 1093). Asiakkaat voivat myös saada verkkokaupan tuotteet ilman odotusaikaa vaikkapa samana päivänä. Tilaus verkosta, nouto kivijalkaliikkeestä -menettely vaatii hybridiltä tieto- ja varastojärjestelmien sekä logistiikan yhtenäisyyttä. (Berman & Thelen 2004, 153) Sonneckin & Ottin (2006, 191) mukaan mahdollisuus menettelyyn lisää hybridin myyntiä. Menettely on erittäin hyvä keino vetää asiakkaita kivijalkaliikkeisiin, jossa he saattavat tehdä lisäostoksia (Zhang 2009, 1093).

Toinen mainio menettely asiakassuhteiden vahvistamiseen on antaa mahdollisuus palauttaa verkosta ostetut tuotteet kivijalkaliikkeeseen. Menettely parantaa asiakkaan ostamismukavuutta ja tyytyväisyyttä. Jälleenmyyjä saa asiakkaan vieraillessa kivijalkaliikkeessä mahdollisuuden myydä ensinnäkin lisää ja toisekseen arvokkaampia ja laadukkaampia tuotteita. Ongelmia aiheutuu siitä, että kivijalkaliikkeissä on usein verkkokauppaa kapeampi valikoima. Tällöin tuotteet, joita kivijalkaliike ei myy, tulee palauttaa takaisin verkkokaupan varastoon. Hybridin kannattaa menettelyn kohdalla miettiä mikä on optimaalinen palautuskäytäntö, mitkä tietystä kanavasta hankitut tuotekategoriat saa palauttaa toiseen kanavaan ja tulisiko kanavien välisistä palautuksista veloittaa asiakkailta jotain. (Zhang ym. 2010, 175) Tilaus verkosta, nouto kivijalkaliikkeestä -menettelyä sekä verkosta ostetun tuotteen palautusmahdollisuutta kivijalkaliikkeeseen kannattaa tarjota erityisesti silloin, kun suuri osa asiakkaista käyttää verkkoa tiedonhakuun ennen ostoa kivijalkaliikkeestä (Xu & Quaddus 2009, 36).

3.3.5 Kahden kanavan hinnoittelu

Hybridien hinnoittelu on erään tutkimuksen mukaan kehittynyt niin, että hybridin verkkokaupan hinnat ovat lähempänä puhtaiden verkkokauppojen hintoja kuin hybridin muiden kanavien hintoja (Xing, Yang, and Tang 2006). Vaikka kanavien hintojen yhtenäisyydestä on erilaisia näkemyksiä, tutkijat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että hybridin tulee koordinoita kivijalkaliikkeiden ja verkkokauppojen hinnoittelu (Yan 2008, 53; Zhang ym. 2010, 174). Koordinoidun hinnoittelun mahdollistaa parhaiten kanavien yhtenäisyys (Yan 2008, 53).

Osa tutkijoista on sitä mieltä, että hintojen tulisi olla täysin samat molemmissa kanavissa (Sonneck & Ott 2006, 186; Fernie ym. 2003, 65). Tällöin kanavien kustannukset olisivat helpommin vertailtavia. Hintojen yhtenäisyyttä voidaan perustella myös tuotteiden

den palautuksista johtuvilla korkeilla kustannuksilla. (Ferne ym. 2003, 65) Hintojen yhtenäisyyttä helpottavat kivijalkaliikkeiden sähköiset hintalaput, joiden avulla hinnat pysyvät jatkuvasti ajan tasalla molemmissa kanavissa (Tammilehto 2009, 12).

Zhangin ym. (2010, 174) mielestä hinnat tulisi koordinoida niin, että hinnoittelumekanismi on synerginen kanavien välillä. Tämä voi tarkoittaa samoille tuotteille eri hintoja kanavien välillä. Tuotteille, joilla on korkeat nouto-, pakkaus-, lähetys- tai palautuskustannukset, on suositeltavaa asettaa korkeammat hinnat verkkoon. Tällöin asiakasvirta ohjautuu kyseisten tuotteiden kohdalla kivijalkaliikkeisiin. Matalakatteiset tuotteet, jotka vievät paljon tilaa kivijalkaliikkeissä, kannattaa hinnoitella matalammaksi verkossa. Näin kyseisten tuotteiden myyntivolyymi verkkokaupassa saadaan kasvamaan. (Zhang ym. 2010, 174)

Yanin (2008, 52) mukaan tuotteiden rajakustannuksiin perustuva menetelmä on optimaalinen. Kun verkkokaupassa myydyin tuotteen rajakustannukset ovat merkittävästi suuremmat kuin kivijalkaliikkeessä myydyin tuotteen rajakustannukset, verkkokaupan hinnan tulisi olla kivijalkaliikettä korkeampi. Kun taas verkkokaupassa myydyin tuotteen rajakustannukset ovat yhtä suuret tai pienemmät kuin kivijalkaliikkeessä, verkkokaupan hinnan tulisi olla alhaisempi. (Yan 2008, 52)

Hybridi voi pyrkiä ohjaamaan asiakkaita verkkokaupasta kivijalkaliikkeisiin näyttämällä kivijalkaliikkeen hinnat verkossa. Hybridit nimittäin suosivat tuotteiden myyntiä kivijalkaliikkeiden kautta varsinkin silloin, kun verkkokaupan katteet ovat matalat. Hintojen esittäminen verkossa on edullisempaa perinteiseen mediaan verrattuna ja kohdistuu tehokkaasti kaikkiin verkkoasiakkaisiin. Perinteisessä mediassa voidaan lisäksi näyttää hinta vain osalle tuotteista. Asiakkaat saattavatkin uskoa muiden tuotteiden olevan kalliimpia kivijalkaliikkeissä, jolloin he eivät välttämättä ole valmiita menemään ostoksille kivijalkaliikkeeseen. (Zhang 2009, 1080, 1093)

Hintojen verkossa näyttäminen voi aiheuttaa myös ongelmia. Se saattaa vahvistaa hintakilpailua ja täten asiakkaiden hintaherkkyyttä. Kun hybridi päättää hintojen verkossa näyttämisestä, tulisi pohtia auttaako se kanavien koordinoinnissa, pienentääkö se merkittävästi kustannuksia ja millaisia ovat kilpailijoiden strategiset reaktiot. Tuotteiden luonne ja markkinoiden kilpailukyky kannattaa myös huomioida päätöstä tehdessä. (Zhang 2009, 1080, 1089–1090, 1093)

3.4 Yhteenveto menestystekijöistä

Luvussa kaksi käsiteltiin jälleenmyynnissä yleisesti keskeisiä menestystekijöitä. Luku kolme taas keskittyi kolmen eri toimimuodon menestystekijöihin ja niiden eroihin. Taulukkoon 2 on näistä luvuista koottu keskeisimmät kuhunkin menestystekijään liittyvät piirteet ja ominaisuudet. Taulukkoa 2, joka jakaantuu seuraavalle kolmelle sivulle, voidaan pitää lukujen kaksi ja kolme tiivistelmänä.

Taulukko 2 Yhteenveto menestystekijöistä ja niiden keskeisistä piirteistä ja ominaisuuksista

MENESTYSTEKIJÄT	KESKEISET PIIRTEET JA OMINAISUUDET
-----------------	------------------------------------

YLEISET / luku 2

Hinnoittelu	<ul style="list-style-type: none"> - merkittävä vaikutus tuottoihin - yrityskuvan ja brändin rakentamisessa keskeinen - hinnoittelustrategioilla erilaiset tavoitteet ja kohderyhmät - jatkossa yhä räätälöidämpää?
Tuotevalikoima	<ul style="list-style-type: none"> - leveys = tuotekategorioiden määrä, syvyys = tuotevaihtoehtojen määrä kategoriassa - asiakkaiden tarpeet aina taustalla - huomioi myös asiakaskunnan ostovoiman, trendit ja lain rajoitteet - valikoima tarpeeksi rajattu mutta silti kattava - jatkuva uudistaminen tarpeellista
Palvelutarjonta	<ul style="list-style-type: none"> - mahdollistaa asiakkaiden toiminnan - hyvä keino erottautumiseen varsinkin erikoiskaupassa - asiakaspalvelun lisäksi muun muassa tuotteisiin liittyvät palvelut - odotusten palvelusta tulisi vastata koettua palvelua (<i>SERVQUAL</i>) - tulisi tarjota myytävälle tuotteelle sopivaa palvelutasoa
Ostaminen	<ul style="list-style-type: none"> - oikeat tuotteet, oikeaan aikaan, oikea määrä (ja oikeaan paikkaan) - hinta tärkeä mutta ei ainut ostamisen peruste - ostajien rooli keskeinen - ostajilla tietyt ominaisuudet ja taidot
Varastonhallinta	<ul style="list-style-type: none"> - tuotteiden loppuessa riskinä asiakkaiden katoaminen - liian suuri varasto aiheuttaa kustannuksia - tilauspiste- ja myyntiperusteinen tilausmenetelmät yksinkertaisia - <i>ECR</i>- ja <i>QR</i>-menetelmät isommille yrityksille

KIVIJALKALIIKE / luku 3.1

Kiinteät	<ul style="list-style-type: none"> - tuotteet saa välittömästi - kaikkien aistien käyttö mahdollista - pitkän kokemuksen edut
Palvelu	<ul style="list-style-type: none"> - keino kompensoida kalliimmat hinnat - erikoiskaupassa palvelutaso erityisen korkea - myyjät keskeisiä palvelussa ja esimerkiksi brändin luomisessa - tavoitteena sitoutuneet ja motivoituneet myyjät
Liikerympäristö ja sen suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> - elämyksellisyys kiinnostuksen lojona - tehokkuus ja helppous myös tärkeää - liikkeen suunnittelu pitkän aikavälin päätös - suunnittelun tuettava yrityksen tavoitetta ja identiteettiä - tunnelmaan voidaan vaikuttaa esimerkiksi väreillä ja musiikilla
Sijainti	<ul style="list-style-type: none"> - perinteisesti pidetty keskeisimpänä menestystekijänä - liikkeen läheisyys vaikuttaa asiakkaan toimimuodon valintaan - keskustan asiakkaat vs. kaukaisen alueen pinta-ala ja edullisuus - perusteellinen ja pitkäaikainen päätös - sijainnin valintaprosessissa useita vaiheita - liiketilan vuokrausta ostamisen sijaan harkittava
Tuotevalikoiman kehittäminen ja hintojen muuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> - tuotekategorioiden lisäys suositeltavampaa kuin tuotteiden lisäys kategorioihin - tuotteiden määrä kategoriassa sopivaksi mahdollisesti vähentämällä vaihtoehtoja - hintojen muuttaminen hidasta ja kallista → sähköiset hintalaput ratkaisu

VERKKOKAUPPA / luku 3.2

Kiinteät	<ul style="list-style-type: none"> - laaja tavoitavuus - aukioloaika rajoittamaton - muutosten tekeminen nopeaa - erilainen kustannusrakenne ja toiminnan erilaiset lähtökohdat - tilauksen täyttäminen hoidettava tarpeeksi hyvin
Verkkosivu ja sen tekniset ominaisuudet	<ul style="list-style-type: none"> - vastaa kivistalkaliikkeen liikerympäristöä - asiakkaan löydettävä sivulle - käytettävyyden olennainen piirre - navigointi ja hakutoiminto keskeisiä toimintoja - turvallisuus- ja yksityisyystekijät eivät yhtä keskeisiä kuin aiemmin - tunnelmallisuuden luomiseen monia keinoja - sivua uudistettava riittävän usein

Asiakaspalvelu ja asiakkaille tarjottu informaatio	<ul style="list-style-type: none"> - yhdessä vastaavat kivijalkaliikkeen asiakaspalvelua - automatisaation pyrkimyksenä interaktiivisuus - perinteisiä keinoja FAQ ja sähköposti, kehittyneempiä online chat ja itsepalvelut - palvelulaadun mittaustehokkuuden, täytännön, toimivuuden ja yksityisyyden avulla (<i>E-S-QUAL</i>) - laaja informaatiotarjonta (erityisesti tuotetiedot) edistää myyntiä - tiedon tavoitavuus ja oikeiden tietojen tarjoaminen oleellista
Asiakastietojen hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> - yleisesti ei hyödynnetä tarpeeksi, vaikka hyvät mahdollisuudet - voidaan hyödyntää varsinkin asiakaskohtaisessa hinnoittelussa
Tuotevalikoiman rakentaminen	<ul style="list-style-type: none"> - laaja valikoima tarjottavissa kustannustehokkaasti - erityisesti sopivat tietyt tuotteet, kuten brändi- ja erikoistuotteet - tietyt asiakkaat saattavat olla parempia kohderyhmiä

HYBRIDI / luku 3.3

Kiinteät	<ul style="list-style-type: none"> - sekä kivijalkaliikkeen että verkkokaupan menestystekijät - voidaan tavoittaa monia asiakasryhmiä - asiakkaat suosivat monessa kanavassa toimivia yrityksiä - kannibalisaatio mahdollinen ongelma
Kanavien integrointi ja yhtenäisyys	<ul style="list-style-type: none"> - pitkän aikavälin tavoitteena kanavien integraatio, jolloin voidaan maksimoida eri kanavien edut - yhtenäisyys muun muassa palvelussa, tuotevalikoimassa ja tuotteiden esittämisessä - kaikkea ei välttämättä kannata silti yhtenäistää
Yhteinen asiakastietojen hallinta	<ul style="list-style-type: none"> - kaikkien hybridien kannattaa hoitaa yhtenäisesti - mahdollistaa asiakkaiden toiminnan mittaamisen ja ostokäyttämisen mukaiset tarjoukset
Tilaus verkosta, nouto ja palautus kivijalkaliikkeessä	<ul style="list-style-type: none"> - verkosta tilatun tuotteen nouto kivijalkaliikkeestä suosituin keino luoda yhtenäisyyttä kanaviin - palautusmahdollisuus eri kanavaan toinen keino mutta sen käyttöä harkittava tarkemmin
Kahden kanavan hinnoittelu	<ul style="list-style-type: none"> - kanavien hinnat tulee koordinoita - hinnat voivat olla yhtenäiset, kanavien aiheuttamien ylimääräisten kustannusten tai rajakustannusten mukaiset - kivijalkaliikkeen hinnat näytettävä verkossa vain harkitusti

4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS

4.1 Tutkimuksen kohdeyritykset

Tutkimuksen kohdeyritykset valikoituivat ennakkoperehtymisen, yritysten kiinnostuksen ja monipuolisuuden perusteella. Valitut kolme yritystä eroavat toisistaan myyntikanavien ja kyseisten kanavien kokemuksen osalta. Yritykset toimivat kolmessa aiemmin tutkimuksessa käsitellyssä toimimuodossa: kivijalkaliikkeenä, verkkokauppana ja hybridinä. Myyntikanavakokemuksessa on eroja yritysten kesken, sillä yhdellä kokemusta on reilun vuoden, kun toisella taas useita vuosikymmeniä. Monipuolisuutta tuo se, että joukossa on terveystuoteala huomioiden sekä isoja että pieniä toimijoita. Lievänä ongelmana voidaan pitää yritysten maantieteellistä sijoittumista, sillä kaksi niistä toimii saman suuren kaupungin keskustassa. On todennäköistä, että yritysten menestystekijät ovat erilaiset, kun ne sijaitsevat kaupungin keskustassa tai pienessä taajamassa.

Tutkimuksen kohdeyritykset ovat pieniä yrityksiä Tilastokeskuksen määritelmän mukaan (Tilastokeskus). Yritys X on kivijalkaliike, joka sijaitsee kaupungin ydinkeskustassa. Yritys X:n omistajat toimivat aiemmin valtakunnallisen terveystuoteketjun myyjinä mutta vuodesta 2007 lähtien he ovat toimineet itsenäisinä yrittäjinä. Yritys X myy monipuolisesti erilaisia tuotteita: niin irtomyyntituotteita ja erikoisruokavalioille sopivia tuotteita kuin superfoodeja ja pesuaineita. Henkilöstöä yrityksessä on yhteensä noin 4. Yritys X:n liikevaihto edelliseltä tilikaudella on alle 600 000 euroa (Taloussanomat 2012).

Yritys Y on verkkokauppa, joka on ollut toiminnassa vasta reilun vuoden. Tästä syystä siitä ei ole saatavilla tilinpäätöstietoja. Yritys Y sijaitsee etäällä keskeisimmistä suomalaisista kaupungeista maan pohjoisosassa. Yrityksen tuotevalikoima on suhteellisen rajattu, jopa suppea mutta sisältää keskeisimmät tuotteet kategorioissaan. Yritys Y tuo maahan tuotteita ja tuotevalikoima koostuu pelkästään näistä tuotteista. Kyseisessä henkilöyhtiössä on henkilöstöä yhteensä 3,5.

Yritys Z on hybridi, jolla on kokemusta kivijalkaliikkeistä usealta vuosikymmeneltä. Kivijalkaliikkeitä yrityksellä Z on useassa kaupungissa Suomessa. Yritys Z avasi verkkokaupan reilu vuosi sitten, jolloin siitä tuli hybridiyritys. Tuotevalikoimassaan yritys Z tarjoaa hyvin monipuolisesti erilaisia terveystuotealan tuotteita. Henkilöstöä yrityksessä on yhteensä yli 50 henkeä. Yritys Z:n liikevaihto viime tilikaudelta on alle 8 000 000

euroa (Taloussanomat 2012). Vaikka Tilastokeskus määrittelee yritys Z:n pieneksi, on yritys kuitenkin terveystuoteala huomioon ottaen suhteellisen suuri yritys.

4.2 Aineiston hankinta ja kuvaus

Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa ovat haastattelut. Haastattelujen suurin etu on niiden joustavuus, sillä esimerkiksi haastatteluteemojen käsittelyjärjestystä voidaan muuttaa tarpeen mukaan. Tämän vuoksi tutkimuksessa hyödynnetään haastatteluja, jotta itse haastattelutilanteessa on paremmat mahdollisuudet tarttua esille tuleviin seikkoihin. Saatuja vastauksia on myös mahdollista selventää ja syventää haastattelutilanteessa. Haastatteluja voidaan perustella myös sillä, että tutkimuksen aiheena on vähän kartoitettu ja tuntematon alue, jolloin etukäteen on hyvin vaikea tietää vastausten suuntia. Haastattelujen sisältämät ongelmat tulee kuitenkin myös huomioida. Haastattelujen virhelähteitä ovat ainakin haastattelija, haastateltava ja itse tilanne. Haastattelijalta vaaditaan kokemusta ja taitoa sekä kouluttautumista haastattelemiseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–201, Hirsjärvi & Hurme 2011, 35).

Tarkemmin ilmaistuna tutkimuksessa käytetään teema- ja puolistrukturoitua haastattelua. Joskus näitä kahta haastattelumenetelmää pidetään erillisinä, joskus taas täysin samoina menetelminä. Erona on lähinnä se, esitetäänkö haastateltaville samat kysymykset samassa järjestyksessä vai onko edellisessä vaihtelua eri haastattelujen kesken. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Haastattelutilanteiden keskustelun pohjaksi luotiin teemoja, ja näiden teemojen sisään sijoitettiin erilaisia kysymyksiä, joilla haastateltavilta saatiin tutkimuksessa tarvittavaa tietoa. Tällainen menettely on yleistä tutkijoilla, joilla on vähän kokemusta ja se sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu siis haastatteluista. Lisäksi yritysten verkkosivuilta etsittiin sekä ennakkotietoa haastatteluja varten että haastatteluja täydentävää tietoa. Haastateltaviksi saatiin kolme yrityksessään keskeistä henkilöä, jotka vastaavat yritystensä taloudesta. Yritys X:stä haastateltiin toista omistajaa. Kyseisellä henkilöllä on kokemusta alalta noin 7 vuotta. Yritys Y:stä haastateltiin kauppiasta. Hän on toiminut alalla muutaman vuoden. Yritys Z:stä haastateltavaksi saatiin talouspäällikkö, joka on ollut nykyisessä tehtävässään vajaa kolme vuotta.

Haastattelut toteutettiin maaliskuun aikana 2013, viikoilla 10–12. Kaksi haastatteluista suoritettiin tapaamalla haastateltava henkilökohtaisesti työpaikallaan. Yritys Y:n kauppiasta haastateltiin puhelimitse. Hirsjärvi & Hurme (2011, 65) ovat sitä mieltä, että puhelinhaastattelut sopivat hyvin myös puolistrukturoituihin haastatteluihin. Puhelimen välityksellä voidaan nimittäin tavoittaa myös kiireiset tai kaukana asuvat henkilöt. Kysymysten tulee kuitenkin olla puhelinhaastatteluissa tavallista lyhyempiä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 65) Puhelinhaastattelutilanteessa toimittiin tämän ohjeen mukaisesti. Haastattelut kestivät noin 45 - 70 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Haastattelujen nauhoitus helpotti haastattelutilanteessa tilanteeseen keskittymistä ja mahdollisuutta kysyä tarkentavia kysymyksiä.

Haastateltaville lähetettiin ennakoon sähköpostitse haastattelulomakeversio, jossa ei ollut suoraan mainittu mitään teoriassa esille tulleita teemoja. Lomakkeissa (liite 1) esitettiin sekalaisessa järjestyksessä teemoihin liittyviä kysymyksiä. Näin pyrittiin estämään haastateltavien ajattelun ja vastauksien ohjailu teorian mukaisiin teemoihin. Eskola ja Vastamäki (2007, 40) ovat myös neuvoneet välttämään kysymysrungon lähettämistä haastateltaville kokonaisuudessaan. Itse haastattelussa tutkijan apuna käytetyt lomakkeet (liite 2) olivat luonteeltaan puolistrukturoituja ja muodostuivat kaikille yhteisistä kysymyksistä sekä vähintään viidestä toimimuodon mukaisesta teemasta. Ensimmäinen teema oli kaikille haastateltaville yhteinen ja käsitteli terveystuotealan menestystekijöitä yleisellä tasolla ja pyrki tuomaan esille haastateltavien omat näkemykset. Jatkossa teemat olivat toimimuodon mukaisia. Haastattelutilanteiden lopussa haastateltaville annettiin vielä mahdollisuus kertoa vapaamuotoisesti keskeisistä menestystekijöistä. Lisäksi haastatteluissa haastateltaville esitettiin joitakin tarkentavia kysymyksiä silloin, kun tutkija näki sen tarpeelliseksi.

4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Nauhoitettu aineisto purettiin litteroimalla puhe nauhalta tekstiksi. Litterointia ei tehty täysin sanatarkasti vaan puheesta litteroitiin virkkeiden keskeinen sanoma, ei jokaista täytesanaa. Hirsjärven & Hurmeen (2011, 139) mukaan riippuu tutkimusasetelmasta ja -otteesta, kuinka tarkkaan aineisto tulee litteroida. Koska tutkimuksessa olennaista on puheen sisältö, eikä sen esittämistapa, menettelyä voidaan pitää riittävänä. Saaranen-Kauppinen & Puusniikka (2006) hyväksyvät myös tällaisessa tilanteessa keskeisen sanoman litteroinnin. Koska tutkimuksessa keskitytään puheen sisältöön, voidaan kieli-
käsitystä pitää realismin mukaisena (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006). Koska

haastatteluaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla, aineisto myös purettiin teema-alueittain kuten Hirsjärvi & Hurme (2011, 141) opastavat. Litteroitujen tietojen yhteyteen merkittiin uusia, teoriasta poikkeavia teemoja tunnisteiksi (Hirsjärvi & Hurme 2011, 141). Litteroitua aineistoa kertyi kolmesta haastattelusta yhteensä 36 sivua.

Litteroinnin jälkeen aineistoa analysoitiin perusteellisesti järjestelemällä, erittelemällä ja pohtimalla. Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset olivat tämän analyysin taustalla antamassa suuntaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Aivan analyysin aluksi aineisto luettiin useasti läpi (Hirsjärvi & Hurme 2011, 143). Kun aineisto oli järjestelty teemoittain, sitä tarkasteltiin muistiinpanoja ja erilaisia koodauksia tehden. Monet vastauksista kuuluivat useaan eri teemaan. Joihinkin haastateltavien mielipiteisiin sopivat parhaiten uudet, teoriasta poikkeavat teemat.

Lopullisena pyrkimyksenä oli tiivistää teemojen keskeinen sisältö, ja liittää tähän materiaalia teoriasta ja omia tulkintoja. Tämä tavoite saavutettiin. Vaikka analyysi voi ollakin aineiston luokittelua esimerkiksi teemojen mukaisiksi, tulisi sen olla myös jotain enemmän kuin aineisto on alkuperäisessä muodossaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Onnistuneena analyysinä ei voida pitää ainakaan pelkän luokittelun tekemistä tai edes sitä, että tutkija kertoo vain omin sanoin syntyneiden luokkien sisällön. Luokittelu ei ole vielä analyysia vaan ennemminkin materiaalin haltuun ottamista tukeva tehtävä. Analyysivaiheessa on tarkoitus saada aineistosta irti sellaista, jota ei ole suoraan nähtävissä suorissa lainauksissa. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 12, 19)

Terveystuotealan ominaispiirteiksi etsittiin tekijöitä, jotka tulivat esille tai niitä sivuttiin vähintään kahdessa haastattelussa. Toimimuotoihin liittyviä menestystekijöitä analysoitiin sen perusteella, miten haastateltavat niitä painottivat sekä kuinka keskeiseksi tutkija ne arvioi. Haastateltavien vastauksia myös vertailtiin toisiinsa analyysin aikana. Aineiston analyysitavat voidaan jakaa kahteen osaan: selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkiviin. Laadullisen analyysin kohdalla pyritään yleensä ymmärtämiseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 219) Tässä tutkimuksessa aineistoa käsittelemällä pyrittiin ymmärtämään, millaisia menestystekijöitä haastateltavat näkevät eri toimimuodoissa ja millaisia ominaispiirteitä terveystuotealalla on muuhun jälleenmyyntiin verrattuna. Aineiston analyysissa kiinnitettiin huomiota siihen, kuinka haastateltavien vastaukset suhteutuivat teoriaan, miten haastateltavien mielipiteet erosivat toisistaan ja millaisia menestystekijöitä haastateltavat painottivat. Voitiin olettaa, että näkemyksissä on selviä eroja, koska haastateltavat toimivat eri toimimuotojen yrityksissä, joissa on teorian perusteella hyvin erilaiset menestystekijät.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus: reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan katsoa, että perinteiset kvantitatiivisen tutkimuksen kriteerit eivät sovi laadullisen tutkimuksen arviointiin. Laadullista tutkimusta tulisikin arvioida omilla määritelmillään. Laadullisessa tutkimuksessa validiuden voidaan ymmärtää tarkoittavan sitä, kuinka hyvin tutkimuksen lukija saadaan vakuutettua tutkimuksen tulosten oikeellisuudesta. (Kihn & Ihantola 2008, 88) Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti voi tarkoittaa myös kerättyjen aineistojen ja niiden perusteella tehtävien tulkintojen käypyyden arviointia (Ruusuvuori ym. 2010, 27).

Sisäistä validiteettia kuvaa keskeisten tutkimusvaiheiden mahdollisimman tarkka kuvaus. Sisäiseen validiteettiin sisältyvä yhtenäisyys merkitsee, että tulkinnot yhdistetään ymmärrettävällä tavalla aineistoon. Uskottavuutta korostaa taas tutkimusprosessin loogisuus, johdettavuus ja tarkka raportointi. Rakennevaliditeetti merkitsee tulkintojen ja johtopäätösten rakentumisen läpinäkyvyyttä ja vakuuttavuutta. Rakennevaliditeetin vuoksi tulisi harkita erilaisia metodologisia valintoja suhteessa tutkimuskysymykseen. Ulkoiseen validiteettiin pyrittäessä tulisi pystyä pelkistämään havaintoja ja yleistämään tulkintoja teoriaan. (Kihn & Ihantola 2008, 89, 92)

Käytännössä validiteettia vahvistaa se, että on valittu aineisto, joka vastaa tutkimuskysymyksiin; että analyysivaihetta on avattu riittävästi ja että tulkintojen taustalla olevat kriteerit on kerrottu lukijalle. Poikkeustapauksien tarkastelu ja esille tuominen voi myös vahvistaa validiteettia. (Ruusuvuori ym. 2010, 24, 27) Yksi keino osoittaa validiteettia on näyttää lähteiden luotettavuus. Haastateltavien tulisi olla siis hyvä otos joukosta. Tätä voidaan kysyä esimerkiksi muilta samassa asemassa olevilta henkilöiltä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 190) Tutkimuksen haastateltavia voidaan pitää edustuksellisinä, sillä joukossa on henkilö alalla keskeisestä yrityksestä; henkilö, jota pyydettiin alalle tulossa olevaan kauppiaiden liittoon; sekä henkilö, jolla on pitkä kokemus terveystuotealasta. Straussin & Corbinin (1990) mukaan validiteettia osoittaa myös sopivissa paikoin kirjallisuuteen viittaaminen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 190).

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, pystyykö toinen tutkija toistamaan tutkimuksen ja päätyään samanlaisiin päätelmiin. Keskeistä reliabiliteetin kannalta on havaintojen ja tulkintojen perusteellinen raportointi ja dokumentointi. Tämä tarkoittaa muun muassa haastattelutilanteiden sekä aineiston käsittelyn, luokittelun ja tulkinnan kuvausta. (Kihn & Ihantola 2008, 91) Reliabiliteettia voidaankin täten parantaa tutkimuksen luvussa viisi käytetyllä menettelyllä, jossa haastateltavien näkemykset on koo-

dattu. Tällöin tutkijan ja haasteltavien näkemykset voidaan helposti erottaa toisistaan. Tutkimuksen mahdollisia virhelähteitä tulee myös arvioida systemaattisesti (Kihn & Ihantola 2008, 91). Työskentelytapojen huolellisuus ja systemaattisuus vähentää tutkimuksen mahdollisia virhelähteitä (Kihn & Ihantola 2008, 91). Systemaattisen analyysin valinnat, rajaukset ja analyysin taustalla olevat periaatteet tulee kertoa. Aineiston analyysin heikkouksia on myös käsiteltävä. (Ruusuvuori ym. 2010, 27)

Usein laadullisessa tutkimuksessa reliaabeliutta ajatellaan näkevän lähinnä aineiston laadussa. Tutkijan analyysi materiaalista olisi siis luotettavuuden mittari. Tuloksien tulee esimerkiksi heijastaa haastateltavien todellista näkemystä. Tietojen tulee tietenkin olla oikein litteroituja. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 188) Haastattelun laatua parantaa Hirsjärven & Hurmeen (2011, 185) mukaan haastattelun jälkeinen mahdollisimman nopea litterointi. Tämä tavoite saavutettiin pitkälti: kaikki haastattelut oli litteroitu viimeistään neljä päivää haastattelujen jälkeen. Haastatteluaineiston laatu kertoo taas suoraan haastatteluaineiston luotettavuudesta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 141).

Yhtenä tämän tutkimuksen aineiston ongelmana voidaan pitää haastattelujen lukumäärää. Haastatteluja olisi tullut olla enemmän, jotta tulosten yleistettävyyttä olisi ollut nykyistä suurempi ja jotta niissä olisi saavutettu kylläntyminen. Kylläntyminen eli saturaatio tarkoittaa tilannetta, jossa uudet tapaukset eivät tuo enää mitään merkittävää lisätietoa tutkimusongelmaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Toisaalta on huomattava, että ajattelutapa on ristiriidassa laadullisen tutkimuksen perusoletuksen eli tapausten ainutlaatuisuuden kanssa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastattelujen määrän kasvattaminen ei kuitenkaan ollut mahdollista, koska tutkittu ala on pieni ja yrityksistä on vaikea saada haastateltavia.

Tutkimuksen aineiston heikkoutena voidaan pitää myös tutkijan kokemattomuutta haastatteluista. Syvällisemmät ja kestoiltaan pidemmät haastattelut sekä useampien tarkentavien kysymysten esittäminen olisi voinut olla tarpeellista. Onkin mahdollista, että haastateltavilta ei ole saatu kaikkea saatavilla olevaa tietoa. Kokemattomuuden seurauksena ymmärrys esitetyistä näkemyksistä sekä näkemyksistä tehdyt tulkinnat eivät ole yhtä luotettavia. Aineiston analyysissä voi taas olla mahdollista, että teorian mukaiset teemat ovat ohjanneet liikaa ajattelua. Toisaalta teoriakehyksen rakentamisessa voidaan katsoa onnistuneen, koska haastateltavien näkemykset voitiin yhdistää siihen erittäin sujuvasti.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Terveystuotealan ominaispiirteet

Haastatteluissa tuli esille useita terveystuotealan ominaispiirteitä, jotka erottavat alan muista jälleenmyynnin aloista. Kaikki havaitut piirteet tulivat esille vähintään kahdessa haastattelussa. Luvussa esitellään niin kivijalkaliikkeen omistajan (tähän viitataan jatkossa koodilla KIV), verkkokaupan kauppiaan (VER) kuin hybridin talouspäällikön (HYB) näkemyksiä. Kun haastateltavien näkemyksiin viitataan hyvin suoraan ilman vahvoja tulkintoja tai päätelmiä, viitataan kohtaan edellä mainituilla koodeilla.

Asiakkaiden ongelmien ratkaisu

Ehkäpä merkittävin yksittäinen alan ominaispiirre on se, että ihmiset pyrkivät terveystuotealan tuotteiden avulla ratkomaan erilaisia terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä ongelmia. Pyrkimystä ongelmien ratkomiseen esiintyy erityisesti kivijalkaliikkeissä, mahdollisesti myös verkkokaupoissa (KIV, HYB). Siitä, esiintyykö ongelmien ratkointia verkkokaupan asiakkaiden joukossa, oli erisuuntaisia näkemyksiä (HYB, VER). Monilla muilla jälleenmyynnin aloilla ihmiset tietävät jo etukäteen, mitä he haluavat (HYB). Seuraava kommentti kertoo hyvin siitä, että terveystuotealalla ihmisten ongelmien ratkominen on arkipäivää: ”Palvelutaso ei ole enää kaukana apteekeista” (HYB).

Asiakkaiden ongelmien onnistunut ratkominen vaatii sekä palvelua että tuotetietämystä (HYB). Palvelun onnistumisen taustalla on siis myyjien osaaminen ja tietotaito. Terveystuotealalla ei voikaan toimia myyjänä ja palvella asiakkaita, jollei tuotteista ole laajaa kokemusta tai tietämystä (KIV, HYB). Päivittäistavarakaupassa sen sijaan on mahdollista toimia ilman tuotetietoa myyjänä (HYB).

On mahdollista, että kivijalkaliikkeiden ongelmanratkonnassa tuotetietämys ja palvelu korostuvat yhtä paljon, kun taas verkkokaupassa painottuu verkkokauppiaan tuotetietämys palvelun sijaan. Verkon puolella korostuisivat siis enemmän laajat tuotetiedot⁸ ja muu informaatio. Toisaalta on mahdollista, että ongelmanratkonnan merkitys verkossa on ylipäänsä huomattavasti kivijalkaliikkeitä pienempi. Verkossa asiakkaat eivät nimit-

⁸ Verkkokaupan tuotetietoja käsitellään tarkemmin luvussa 5.3.

täin tarvitse yhtä paljon apua, koska heillä on usein paljon ennakkotietoa tuotteista ja niiden ominaisuuksista (VER).

Vaikka teoriassa esitettiin, että palvelut eivät yleensä ole merkittävä tulonlähde jälleenmyynnissä, niin tällä alalla ongelmanratkaisu palveluelementtinä saattaa tuottaa paljon epäsuoraa tuloa yrityksille. Asiakkaat nimittäin saattavat ostaa hyvin säännöllisesti tuotteita, joiden käyttöä heille on opastettu. Ongelmanratkaisun avulla voi olla myös mahdollista saada lisää kanta-asiakkaita.

Tuotteiden ominaispiirteet

Alalla myytäviin ruoka- ja luonnontuotteisiin liittyy kolme ominaista piirrettä. Ensinnäkin tuotteiden saatavuus on monissa luonnontuotteissa riippuvainen kyseisen vuoden sadosta, jolloin saatavuuksissa voi olla suuria vaihteluita (KIV, HYB). Tuotteiden sadot voivatkin loppua jo ennen vuodenvaihdetta. Keskeiseksi nousee tällöin korvaavien tuotteiden tai toimittajien hankkimisen taito. (HYB) Satojen vaihtelevuus edellyttää siis alan toimijoilta ennakoimis- ja suunnittelukykyä sekä ostamistaitoa tuotteiden korvaamisessa.

Toisena piirteenä ruoka- ja luonnontuotteisiin liittyy monenlaista valvontaa. Koska alalla myydään ruokatuotteita, niin Evira valvoo niiden myyntiä (KIV). Evira puuttuu esimerkiksi siihen, jos yritykset esittävät tuotteistaan katteettomia terveysvaikutuslupauksia (HYB, VER). Tällöin sovelletaan väiteasetusta.⁹ Yhden haastateltavan mielestä Evira myös saattaa täysin yllättäen kieltää tuotteita, jotka ovat saaneet myyntiluvan muualla EU:ssa tai maailmassa (KIV). Tämän vuoksi voi olla tarpeen hankkia uusia tuotteita alussa pienissä erissä, jos Evira päättääkin kieltää niiden myynnin.

Alan tuotteisiin liittyviä asioita määrittelee Eviran ja väiteasetuksen lisäksi luomukriteerit ja erilaiset EU:n direktiivit (VER). Tuotteita maahantuodessa joutuu taas tekemisiin tullin kanssa (VER). Alan lainsäädäntö, direktiivit ja käytännöt on siis syytä osata huolella (VER) varsinkin, kun näistä asioista ei juuri tiedoteta yrityksille (KIV). Verkkokaupalla saattaa kuitenkin olla hieman muita enemmän vapauksia valvonnan suhteen (VER).

⁹ Ns. väiteasetus (Kts. Väiteasetus (EY) N:o 1924/2006) säätelee muun muassa mainoksissa ja tuotepakkauksissa olevia erilaisia ravitsemus- ja terveysväitteitä. Evira toimii väitteisiin liittyvissä asioissa ohjaavana mutta ei kuitenkaan väitteitä tai tuotteita ennakkohyväksyvänä viranomaisena. (Evira 2013)

Kolmantena piirteenä varaston kierto korostuu tavallista enemmän tuotteiden ollessa ruokaa. Varaston kierron tulee olla riittävä, jotta ruokatuotteet eivät mene vanhaksi (HYB). Toisaalta vaadittu varaston kierron nopeus on pitkälti riippuvainen yrityksen tuotevalikoiman ominaisuuksista. Jos yritys myy esimerkiksi pääosin kuivat tuotteita sekä ei-eläinperäisiä tuotteita niin vanhentuminen tulee harvemmin ongelmaksi (KIV). Tietenkin vaadittuun kiertonopeuteen vaikuttaa myös se, kuinka tuoreena tuotteet saadaan hankittua (KIV). Varaston sisältäessä erityisesti nopeasti pilaantuvia ruokatuotteita, esimerkiksi kylmätuotteita tai tuorepuristettuja mehuja, on varastonhallinnan oltava päivittäisessä toiminnassa erityisen keskeistä.

Teoriaosuuteen nähden uutena ongelmana voidaan pitää sitä, että liian suuret määrät tiettyä tuotetta varastossa voivat nopeasti johtaa tuotteiden hävikkiin, ei pelkästään korkeampiin sitoutuneisiin pääomakustannuksiin. Näin ollen terveystuotealan pienienkin toimijoiden voi olla hyödyllistä harkita teoriassa vain isommille yrityksille suositeltuja monimutkaisempia varastonhallinnan ja täydennyksen menetelmiä. Verkkokaupan ja hybridin varastonhallintaa käsitellään vielä myöhemmin luvuissa 5.3 ja 5.4.

Uusien tuotteiden ideoiden alkuperä

Terveystuotealan ominaispiirteenä voidaan pitää myös uusien tuotteiden ajatusten alkuperän epätavallisuutta. Valikoiman uudet tuotteet ovat yleensä lähtöisin yrityksen omista selvityksistä tai asiakkaiden toiveista, eivät juuri tavarantoimittajilta tai tukuilta kuten teoriaosuudessa on todettu (KIV, HYB). Internet ja erilaiset keskustelupalstat ovat hyvä apu uusien tuotteiden etsinnässä (KIV, VER). Omilta myyjiltäkin saa hyviä vinkkejä (HYB). Monesti ideoiden taustalla on kuitenkin asiakkaiden toiveet (KIV).

Syynä siihen, ettei tavarantoimittajilta saa ajantasaisia tuote-ehdotuksia, voi olla alan nopea kehittyminen¹⁰. On mahdollista, että toimittajat ja tukut eivät pysy yhtä hyvin ajan tasalla trendeistä ja suuntauksista kuin asiakasrajapinnassa toimivat jälleenmyyjät. Tukut tarjoavatkin tuotteita jopa vasta vuoden sen jälkeen, kun jälleenmyyjä on ollut tietoinen tai kiinnostunut niistä (KIV). Tukuille tuleeekin itse antaa ehdotuksia tuotteista (KIV). Ilmiön seurauksena voidaan olettaa, että kaikkien alan toimijoiden on itse oltava tietoinen uusista, asiakkaita kiinnostavista tuotteista. Toimittajien taitoon tarjota ajan-kohtaisia tuotteita ei voi luottaa. Yksi vaihtoehto on toki oma maahantuonti.

¹⁰ Käsitellään myöhemmin tässä luvussa yhtenä alan ominaispiirteenä.

Hankintasuhteiden ominaispiirteet

Terveystuotealan yrityksillä on tiettyjä hankaluuksia tuotteiden hankinnassa. Ongelmana on kahden suurimman kaupan alan jälleenmyyjän valtava koko muihin jälleenmyyjiin nähden ja niiden painostusvoima suhteessa tavarantoimittajiin. Tämän seurauksena tuotteita usein lähetetään ensin näille isoille jälleenmyyjille ja vasta sen jälkeen pienille terveystuotealan yrityksille, jos tuotteita on vielä jäljellä (KIV, HYB). Nämä isot jälleenmyyjät pystyvätkin sanelemaan tavarantoimittajille ja tukuille erilaisia ehtoja kuin pienet terveystuotealan yritykset (KIV). Nämä jälleenmyyjät ovat ylipäänsä ylimpänä alan ruokaketjussa (VER). Tavarantoimittajat eivät ole yleensä valmiita toimittamaan jälleenmyyjille pieniä tuote-eriä (HYB). Tämänkin taustalla voi olla isojen jälleenmyyjien valta ja niiden suuret tilausmäärät. Alan yritysten onkin pakko pitää jonkin verran omaa varastoa (HYB).

Edellä käsitellyt ongelmat voivat kertoa julkisuudessa paljon olleen kilpailulain muutoksen tarpeellisuudesta. Muutos voisi olla tarpeellinen monien pienten terveystuotealan yritysten näkökulmasta. Ongelmia tavaroiden hankkimisessa voidaan ratkaista käyttämällä eri toimittajia kuin isot jälleenmyyjät tai tuomalla tuotteita itse maahan (KIV). Maahantuonnissa voi olla kannattavaa pyrkiä mahdollisimman vähäiseen välikäsien määrään, vaikka tämä voikin aiheuttaa toimitusten lievää hitautta (VER). Maahantuonnin yleinen ongelma piilee siinä, että tuotteet on hidasta saada Suomeen maan syrjäisyyden vuoksi (HYB).

Vaikka tavarantoimittajien (tai tukkujen) ja jälleenmyyjien välisiin suhteisiin vaikuttaa merkittävästi suhteen kesto, niin ratkaisevinta on jälleenmyyjän koko (KIV, HYB). Tämä nähdään jo siitä, kuinka suuri valta isoilla jälleenmyyjillä on tavarantoimittajiin. Monesti suhteen kesto ja jälleenmyyjän koko kulkevat toki käsi kädessä. Jälleenmyyjän tilausmäärät ovat varmasti merkittävin tekijä, joka määrittää jälleenmyyjän koon tavarantoimittajan näkökulmasta. Näin ollen isokin yritys voisi olla toimittajalle merkityksetön, jos yrityksen tilausmäärä on vähäinen. Teoriasta poiketen suurempi merkitys vaikuttaisi olevan siis sillä, kuinka suuri jälleenmyyjä ja sen tilausmäärät ovat, eikä niinkään sillä, onko toimimuoto kivijalkaliike vai verkkokauppa. Pitkillä jälleenmyyjän ja toimittajan välisillä suhteilla ei myöskään vaikuta olevan merkitystä. Toimittajasuhteissa tärkeintä on jälleenmyyjän koko suhteessa muihin toimittajan asiakkaisiin, ei niinkään jälleenmyyjän absoluuttinen koko.

Tuotetietämys taustatekijänä

Kuten edellä käsitellyistä alan ominaispiirteistä voidaan nähdä, monessa niistä keskeisenä taustatekijänä on laaja tuotetietämys. Tämän vuoksi tuotetietämystä voidaan pitää yhtenä terveystuotealan ominaispiirteenä. Tuotetietämystä vaaditaan niin asiakkaiden ongelmien ratkonnassa, valvonnan ja säätelyn ymmärtämisessä, tuotevalikoiman uudistamisessa kuin ostamisessa.

Jotta myyjät osaavat ratkoa asiakkaiden ongelmia, heillä tulee olla tietämystä tuotteista (HYB) ja erityisesti niiden vaikutuksista. Todistettujen tai mahdollisten vaikutusten ymmärtäminen on tärkeää, koska asiakkaat saattavat pyrkiä terveystuotealan tuotteiden avulla parantumaan erilaisista sairauksista. Omistajien tai yrityksen johdon tulee taas ymmärtää alaan liittyvää säätelyä ja valvontaa. Nimittäin vain todistetuista terveysvaikutuksista tai erilaisten vaikutusten luvallisista lupauksista voidaan kertoa asiakkaille. Yrityksen mainontaakin tulee siis tarkkailla.

Tuotevalikoiman uudistamisessa ja ostamisessa painottuu myös tuotetietämys. Tavara- ja toimittajilta tai tukuilta ei saa juurikaan neuvoja tuotevalikoiman uudistamisessa (KIV, HYB). Tämän vuoksi asiakkaiden toiveita ja ongelmia tulee kuunnella tarkkaan. Näihin toiveisiin ja ongelmiin tulee yhdistää oma ymmärrys tuotteista, jolloin valikoimaan voidaan löytää juuri asiakkaiden kaipaamia tuotteita. Koska terveystuotealalla tulee itse seurata uutuustuotteita, pysyy myös tuotetietämys automaattisesti ajan tasalla. Ostajien toiminnassa laaja tuotetietämys on myös keskeistä (HYB). Tuotteita maahantuodessakin joutuu tekemisiin tullin kanssa (VER). Ymmärrys siitä, mitä on sallittua tuoda maahan, perustuu jälleen tuotetietämykseen. Isojen jälleenmyyjien paineen vuoksi hankinnathan voivat usein siirtyä ulkomaille. Ulkomaisilta toimijoilta hankittaessa tuotetietämys korostuu erityisesti.

Laajan tuotetietämyksen hankkimista voidaan suositella kaikille terveystuotealalla toimiville henkilöille. Erityisen tärkeää tuotetietämyksen hankkiminen on niille, jotka pyrkivät alalle töihin tai ovat perustamassa omaa yritystään alalle.

Alan nopea kehitys

Terveystuoteala on erittäin nopeasti kehittyvä jälleenmyynnin ala, mikä tuli esille jo tutkimuksen johdanto-osassa. Kyseessä on kasvava ala (VER), josta on hyvin tietää, mihin suuntaan se on menossa (HYB). Tämän vuoksi yrittäjänä on koko ajan opeteltava

uutta (KIV). Alan nopea kehitys houkuttelee myös paljon uusia yrityksiä. Uusia yrityksiä tulee ja vanhoja kuolee pois jatkuvasti. Alalle onkin suhteellisen helppoa tulla mutta menestyminen on vaikeaa. (HYB)

Alalla menestyäkseen tulee erottautua kilpailijoista, erityisen tärkeää erottautuminen saattaa olla verkossa. On vaikea menestyä tekemällä samaa kuin kaikki muutkin, kuten myydä suoraan tukusta ostettuja tuotteita omassa verkkokaupassa. (VER) Jotta alalla voi siis menestyä, tulee olla varma siitä, että pystyy jollakin keinolla erottautumaan muista. Keino voi olla esimerkiksi alhainen hinta, kokemuksen tarjoaminen, erityisen laadukkaat tuotteet tai kattava palvelu.

5.2 Kivijalkaliikkeen menestystekijät terveystuotealalla

Hyödyt kiinteistä menestystekijöistä

Haastatteluissa tuli esille, että kivijalkaliike hyötyy monista teoriaosuudessa esille tulleista kiinteistä menestystekijöistä. Kivijalkaliikkeissä mahdollistuu ensinnäkin kaikkien aistien käyttö. Asiakkaat voivat haistaa ja nähdä tuotteet sekä saada tietynlaista tunnelmaa liikkeessä asioidessaan (HYB). Lisäksi kivijalkaliike voi hyötyä laajasta, pitkäaikaisesta asiakaskunnastaan (KIV) esimerkiksi vakaana asiakasvirtana. Kivijalkaliikkeen etuna on myös se, että ihmiset voivat ostaa tuotteensa fyysisesti paikasta.

”Verkkokaupassa samat tuotteet ovat ehkä vähän halvempia mutta aika moni haluaa tulla ostamaan tuotteen paikan päältä, siitä saa sitten enemmän, miten käytetään esimerkiksi spirulinaa tai miltä se maistuu” (KIV). Kommentista ilmenee ensinnäkin se, että kivijalkaliike mahdollistaa asiakkaan näkökulmasta fyysisen ostotapahtuman. Toiseksi se kertoo yhdestä keskeisimmästä menestystekijästä haastattelussa kivijalkaliikkeessä: palvelulla voidaan nimittäin kompensoida verkkokauppoja korkeampi hintataso. Kivijalkaliike voisi perustella korkeammat hinnat myös edellä mainitulla tunnelmalla tai tuotteiden nopealla mukaan saamisella (Molenaar 2010, 60).

Palvelu erottautumiskeinona

Palvelu on siis merkittävimpiä keinoja, joilla kyseinen yritys erottautuu kilpailijoistaan. Korkea palvelutaso voi olla myös kunnia-asia. (KIV) Lisäksi palvelu voi olla merkittävässä osassa brändin luomisessa ja kehittämisessä (HYB). Kivijalkaliikkeen palvelu on

myös auttamista, neuvontaa ja toiminnan avoimuutta (KIV). On huomattava, että kivijalkaliikkeen palvelu eroaa merkittävästi verkkokaupan palvelutoiminnasta. Verkkokaupan palvelu on lähinnä maineen ylläpitoa ja parannusta, jolla myös pyritään hankimaan uusia asiakkaita (VER). Lisäksi se on verkkokaupan keino osoittaa olemassaolonsa (VER). Teoria esittikin palvelun olevan keino, jolla vähentää asiakkaiden epävarmuutta verkkokaupan tuotteita kohtaan. Hyvän palvelun avulla verkkokauppa voikin osoittaa luotettavuuttaan ja rehellisyyttään. On huomattava, että verkossa ehkä noin joka kahdeskymmenes asiakas kysyy neuvoa, kun kivijalkaliikkeessä joka toinen saattaa kysyä neuvoa (VER). Lähtökohtaisesti verkkokaupan ei siis tarvitse panostaa yhtä paljon palvelutoimintaan kuin kivijalkaliikkeen.

Seuraavissa kappaleissa kivijalkaliikkeen palvelutoimintaa tarkastellaan kolmen kategorian eli syvällisen asiakasneuvonnan, ostamisen helppouden ja myyjien avulla. Syvällinen asiakasneuvonta tarkoittaa erityisesti sitä, että asiakkaat tulevat liikkeeseen mukanaan lista kysymyksiä, joihin myyjät vastaavat joko heti tai jälkeinpäin sähköpostitse (KIV). Kivijalkaliikkeissä asiakkaiden onkin helppo kysyä neuvoa (HYB). Asiakasneuvontaa pidetään kivijalkaliikkeessä myös yhtenä työn miellyttävimpänä osana (KIV). Kyseessä on siis asiakkaiden ongelmien ratkointaa, jota käsiteltiin jo edellisessä luvussa. Asiakkaat pitävät tällaisesta palvelusta ja ovat myös oppineet odottamaan vastauksia kysymyksiinsä (KIV). Vaikuttaa siltä, että yritys on saanut suljettua tehokkaasti kaikki *SERVQUAL*-teorian mukaiset neljä kuilua toteutuneen ja odotetun palvelun välillä. Viestintäkuilua on kuitenkin mahdollista havaita jonkin verran: asiakkaat saavat erittäin syvällistä palvelua mutta yritys ei viesti palvelustaan kovin selvästi esimerkiksi verkkosivullaan. Yritykselle on kuitenkin syntynyt maine, että heiltä saa vastauksia terveystuotealan tuotteisiin liittyviin kysymyksiin.

Kivijalkaliikkeen tarjoamaa syvällistä asiakasneuvontaa voidaan pitää jo eräänlaisena lisäpalveluna sen laajuuden, perusteellisuuden ja suunnitelmallisuuden vuoksi. Tällaista asiakasneuvontaa voi suositella kaikkiin kivijalkaliikkeisiin, sillä se voi auttaa luomaan hyvää mainetta ja pysyvää asiakaskuntaa. Neuvottavia asiakkaita voidaan saada lisää toimimalla yhteistyössä liikunta-alan ammattilaisten kanssa (KIV). Myyjien suorittaman asiakasneuvonnan lisäksi yritys tarjoaa teorian mukaista tuotteisiin liittyvää palvelua eli erilaisia esitteitä tuotteista ja niiden käytöstä sekä lainattavia kirjoja (KIV).

Toisena palvelukategoriana voidaan nähdä ostamisen helppous. Ensinnäkin erilaisten kaupanpäällisten tarjoamista ja toimimista ilman kanta-asiakaskorttia voidaan pitää ostamisen helppoutena. Yritys ei halua täyttää asiakkaiden lompakkoa jälleen yhdellä

kortilla, joiden hyöty on sitä paitsi yleensä hyvin pieni (KIV), esimerkiksi pitkällä aikavälillä vain prosentin tai kaksi ostosummasta. Ilman leimakorttia toimiminen tuo asiakkaiden toimintaan helppoutta ja vapautta, kun heitä ei pakoteta ostamaan leimaan oikeutavalla summalla (KIV). Kortilla toimiminen helpottaa myös yrityksen omaa toimintaa. Vaikka asiakkaat eivät kerääkään leimoja, saavat he kuitenkin kaikkiin tietyn matalan summan ylittäneisiin ostoksiin kaupanpäällisinä esimerkiksi pieniä pusseja irtomyyntituotteita. Irtomyyntituoteastioista voidaan näin pussittaa loppumassa olevat tuotteet kaupanpäällisiksi ja täyttää astia taas tuoreella erällä. Menettelystä hyöttyy yritys sekä asiakas: yritys saa hyödynnettyä astioiden tähteet ja asiakas saa iloa lahjasta ja siitä, että pääsee kokeilemaan uusia tuotteita. (KIV)

Ostamisen helppous ilmenee myös niin, että asiakkaat, joilla on lastenrattaat tai pyörätuoli, on huomioitu järjestelemällä liikkeeseen leveät käytävät. Merkittävää helppoutta osalle asiakkaista tuo heitä varten hankitut palvelutuotteet. Tietyissä piireissä vaikutusvaltaisille asiakkaille tilataan pieniä eriä harvinaisia, muuten valikoiman ulkopuolelle jääviä tuotteita. Pyrkimyksenä on, että he tekisivät muutkin ostoksensa kivijalkaliikkeestä. Kyseisillä asiakkaille menettely tarkoittaa helppoutta ja tyytyväisyyttä. Yritys toivoo myös kyseisten asiakkaiden levittävän yrityksen mainetta. (KIV)

Kolmannen palvelukategorian muodostavat palvelutoiminnassa erittäin keskeisessä asemassa olevat myyjät. Asiantuntevat myyjät voivat olla keskeinen kivijalkaliikkeen menestystekijä (HYB). Haastatteluissa tuli esille monia samoja piirteitä kuin teoriassakin sekä muita, sinällään hyvin itsestään selviä piirteitä: Myyjien tulisi olla ystävällisiä ja helposti lähestyttäviä (HYB, KIV). Heidän tulisi myös pitää työstään, olla jopa intohimoisia sitä kohtaan (HYB). Keskeistä on tietenkin myös kokemus ja tietämys tuotteista sekä valmius uuden opetteluun (HYB, KIV). Myyjien tulisi myös olla sitoutuneita työhönsä (KIV). Sitoutuneisuutta voi lisätä se, jos myyjien arvomaailma vastaa yrityksen arvomaailmaa. Yksi esille tullut sitouttamiskeino oli osa-aikaisen työn tarjoaminen myyjille, jotta he voivat toteuttaa muita aktiviteettejaan (KIV).

Uutena asiana esille tuli myös se, että myyjien avoimuus voi olla hyödyllistä, eli heidän kannattaisi kertoa huonotkin kokemukset tuotteista. Tällöin voidaan neuvoa miten käyttää sinällään terveellistä mutta pahalta maistuvaa tuotetta. (KIV) Myyjien on lisäksi hyödyllistä hallita tilanteet, joissa jokin tuote on loppu: tällöin voidaan myydä hieman alkuperäistä kalliimpi tuote samalla hinnalla kuin loppunut tuote (HYB). Tämä voi olla asiakkaan näkökulmasta erittäin hyvää palvelua. Keskeistä on myös kassatoiminnan sujuvuus (HYB).

Hinnoittelu ja katetasot eri tuotteissa

Toinen kivijalkaliikkeen keskeinen menestystekijä on kohtuullinen hinnoittelu. Yritys pyrkii pitämään hinnat mahdollisimman matalina, tasolla, jolla he itse tulevat vielä toimeen. (KIV) Teoriassa kivijalkaliikkeille suositeltiin sähköisiä hintalappuja, mutta ainakin pienen yrityksen kohdalla ne ovat liian suuri investointi hyötyyn nähden (KIV). Haastatteluissa tuli esille, että yritykset muuttavat myyntihintojaan pitkälti ostohintojen mukaan (HYB, KIV). Tämä on varmasti yleistä jälleenmyynnissä. Poikkeuksellisen voidaan kuitenkin pitää sitä, että kivijalkaliike muuttaa hintojaan ostohintojen mukaan, vaikka muutoksien tekeminen koetaan hitaaksi (KIV). Muutaman sentin hintamuutoksia ei kuitenkaan tehty (KIV). Verkkokauppa ei ollut taas muuttanut hintojaan pitkään aikaan, vaikka se olisi ollut suhteellisen nopeaa ja helppoa (VER).

Yllättävää ei ollut sinällään se, että haastateltujen kaltaiset pienet yritykset muuttavat hintoja harvakseltaan, vaan kivijalkaliikkeen ja verkkokaupan hinnoittelutiheydet. Kivijalkaliike muuttaa hintoja useammin kuin verkkokauppa, vaikka teoriassa sen pitäisi olla toisin päin. Tietenkin syynä voi yksinkertaisesti olla se, että kivijalkaliikkeen omistajat ovat poikkeuksellisen tarkkoja toiminnassaan, mistä ohi menneiden mainittiinkin (KIV). Taustalla voi olla myös toinen syy, joka ohjaisi muuttamaan hintoja harvakseltaan. Asiakkaat ovat nimittäin tietoisia ainakin itselleen tärkeiden tuotteiden hinnoista (KIV, VER) ja he vertailevat niiden muutoksia (KIV). Asiakkaiden näkökulmasta muuttumattomat hinnat voivatkin olla toivottuja. Yritysten ei siis välttämättä ole tarpeellista panostaa hintojen tiheään muuttamiseen.

Jossain määrin epätavallisena voidaan pitää kivijalkaliikkeen katetasoja eri tuotteissa. Palvelutuotteissa (katso edellinen sivu) on nimittäin alhaisemmat katteet kuin perustuotteissa (KIV). Teoriassa suositeltiin kuitenkin erikoistuotteille suurempaa katetta. Ero voi toki selittyä tuotteiden erikoisluonteella, sillä ne ovat yhdenlaista brändin luomista ja markkinointia. Ilmeisesti yritys saa parasta katetta perustuotteistaan, erityisesti irtomyyntituotteistaan, jotka ovat erityisen kannattavia (KIV). Luonnollisesti kivijalkaliikkeen irtomyyntin kannattavuus voi selittyä sillä, että myyntivolyymi on suuri, vaikka kate ei siis olisikaan erityisen korkea tuotetta kohti. Toisaalla tuli kuitenkin esille, että perusruokatuotteissa katteet olisivat aina matalammat kuin lääkemäisemmissä, erikoisemmissä jatkovalmisteissa (esimerkiksi vitamiinivalmisteissa) ja näiden kannattavuus olisi siis huomattavasti perusruokatuotteita parempi (VER). Tämä onkin luultavasti totta useimmissa yrityksissä, joissa myydään sekä tavallisia ruokatuotteita että erikoisempia, tietyn ongelman ratkaisevia tuotteita.

Tuotevalikoima ja sen kehittäminen

Kolmas keskeinen menestystekijä haastattelussa kivijalkaliikkeessä on kattava ja laadukas tuotevalikoima. Valikoiman erikoisuus on se, että yritys myy pelkästään yrittäjien ideologian mukaisia tuotteita. Tuotteiden kriteerejä ovat muun muassa terveellisyys ja vegaanisuus. (KIV) Tällainen erikoisuus voi olla valikoiman etu ja tuoda liikkeeseen samanhenkisiä asiakkaita. Valikoiman etu voi olla myös se, että yritys myy ensimmäisenä markkinoilla uusia tuotteita (VER) tai se, että yritys tarjoaa kattavan, toisiaan hyvin tukevan ja täydentävän kokonaisuuden tuotteita (VER, HYB), juuri kuten teoriassa-kin ehdotettiin. Teoriassa keskeiseksi mainittua valikoiman uudistamista noudatetaan hyvin: Irtomyyntituotteet ovat pysyviä mutta pakkaustuotteiden kohdalla on vaihtelua (KIV). Toisaalla valikoimaa uudistetaan jatkuvasti, käytännössä lähes joka päivä (HYB). Verkkokauppa ei ollut kuitenkaan uudistanut valikoimaansa pitkään aikaan (VER). Syynä tähän voi olla pyrkimys pitää maahantuotavien tuotteiden määrä hallinnassa. Toisaalta teorian mukaan erikoistuotteiden myynti voisi olla yrityksen menestystekijä. Näin ollen uusien erikoistuotteiden maahantuonti voisi olla erittäin kannattavaa.

Teoriassa suositeltiin mieluummin valikoiman leveyden kuin syvyyden kasvattamista. Tämä toteutuu hybridin kohdalla, sillä syvyyden kasvatuksen ei uskottu parantavan myyntiä (HYB). Kivijalkaliikkeessä ei suosittu kumpaakaan menettelyä (KIV). Kivijalkaliikkeissä valikoiman rajoite on aina hyllytila, jolloin uusia tuotteita valikoimaan otettaessa vanhoja tulee ottaa pois (KIV, HYB). Verkkokaupassakin leveyden kasvatusta pidetään parempana vaihtoehtona. Verkkokaupan kohdalla vaihtoehtoisia tuotteita, eli syvyyden kasvatusta ei pidetä tärkeänä. Tämä koskee ainakin perustuotteita kuten pähkinöitä. (VER) Etuna uusien kategorioiden lisäyksessä on se, että menettely ei kannibalisoi muiden tuotteiden myyntiä mutta voi kuitenkin tuoda lisämyyntiä uusien asiakkaiden myötä.

Liikerympäristön ja sijainnin merkitys

Kaksi keskeistä kivijalkaliikkeen menestystekijää, liikerympäristö ja sijainti, korostuivat haastatteluissa eri tavalla. Kivijalkaliikkeen haastattelussa näitä ei pidetty erityisen tärkeinä. Syynä voi olla se, että yrityksellä on laaja kanta-asiakasverkosto ja palvelu niin keskeisessä osassa, joten näiden kahden menestystekijän merkitystä pidetään vain kohtuullisena. Sijaintia ei ehkä koeta tärkeäksi, koska asiakkaita on jo riittävästi ja uusien hankinta ei ole tarpeellista. Korkeatasoinen palvelu taas ehkä kompensoi liikerympäristön merkityksen. Liikerympäristöön panostaminen olisi kuitenkin tärkeää, sillä se on

toinen tekijä, jolla voidaan perustella verkkokauppoja korkeampi hintataso. Hybridin kivijalkaliikkeissä liikeympäristö on merkittävä menestystekijä (HYB). Yrityksen uudistetuissa liikkeissä onkin kokeiltu innovatiivisia ratkaisuja (HYB). Pyrkimyksenä on ilmeisesti ollut teoriassa esille tullut elämyksellisyyden korostaminen. Kivijalkaliikkeen liikeympäristössä voi korostua myös käytännöllisyys, identiteetin tukeminen ja yleinen viihtyvyys (KIV) kuten teoriassakin esitettiin. Liikeympäristön kehittämistarpeet voivat tulla kahdelta suunnalta: kilpailijoiden liikeympäristössä tapahtuvista muutoksista (KIV) tai uuteen liikepaikkaan ja liikkeeseen siirtymisestä (HYB).

Liikkeen sijainnin merkitys vaihtelee suuresta (HYB) kohtuulliseen (KIV). Yhtenä perusteena sijainnin suurelle merkitykselle voidaan pitää seuraavaa: ”Asiakkaat ostavat vaan sieltä, mistä tuotetta saavat, mistä se on helppoa.” (HYB). Sijainnin kannalta voi olla olennaista liikkeen sijaitseminen aivan kaupungin pääkadulla, jossa on yleensä merkittävin asiakasliikkuvuus. Muut sijainnit voivat olla merkittävästi huonompia. (KIV) Jos liike sijaitsee pääkadun ulkopuolella, niin tällöin ratkaisevaa on varmasti se, missä liikkeen lähimmät kilpailijat sijaitsevat, ei niinkään liikkeen absoluuttinen sijainti. Sijainnin etuja voivat olla lähellä sijaitsevat keskeiset, suuren asiakasvirran keräävät liikkeet sekä hyvät parkkitilat (KIV). Teoriassakin etuna pidettiin laajaa asiakasvirtaa ja hyvää saavutettavuutta. Sijainnin suhdetta hintatasoon on myös hyvä pohtia. Paremmalla sijainnilla oleva liike voi pyytää tuotteistaan korkeampaa hintaa, koska liike ensinnäkin saa enemmän asiakasvirtaa ja toisekseen keskeinen sijainti tekee hyväksyttävämmäksi korkeammat hinnat. Huonommalla sijainnilla oleva liike ei luultavasti voi pyytää niin korkeita hintoja tuotteistaan.

Uuden liikepaikan hankinta on pitkä prosessi varsinkin, jos hinnan ja sijainnin suhteen on tarkat vaatimukset (HYB). Sijainnin vaihtamiseen löytyi kaksi eri syytä: Ensimmäinen syy oli suurempi liiketila, vaikka samalla itse sijainti muuttui huonommaksi (KIV). Toinen syy oli uuden sijainnin suurempi potentiaali (HYB). Potentiaali tarkoittanee tässä keskeisempää sijaintia eli käytännössä parempaa asiakasvirtaa ja mahdollisuutta laajemman valikoiman tarjoamiseen.

Kuten edeltä käy ilmi, kivijalkaliikkeen kannattaa panostaa sijainnin valintaan. Verkkokaupan toimisto- ja varastotilatkin kannattaa sijoittaa mahdollisimman edulliseen paikkaan. Tällöin voi olla tarpeen välttää isoja kaupunkeja ja keskusta-alueita. Hybridin kohdalla merkitystä on kivijalkaliikkeiden ja verkkokaupan varaston sijainnin läheisyydellä. Mitä lähempänä ne ovat toisiaan, sitä helpommin logistiikka on järjestettävissä.

5.3 Verkkokaupan menestystekijät terveystuotealalla

Haastateltavat pitivät osaa verkkokaupan kiinteistä menestystekijöistä teoriaosuutta merkityksellisempinä. Kiinteistä menestystekijöistä erilaista kustannusrakennetta ja tilaukseen liittyvää problematiikkaa käsitelläänkin myöhemmin tässä luvussa laajemmin.

Haastatellun verkkokaupan keskeisin menestystekijä on hinta. Yritys pyrkii myymään tuotteita mahdollisimman edullisesti. Edullisuus perustuu lähinnä siihen, että yritys itse maahantuo, pakkaa ja etiketöi tuotteet. Ostamistoiminta ja varastohallinta ovat täten keskeisiä menestystekijöitä. Edullisuutta edesauttaa merkittävästi myös alhainen kulu-rakenne. (VER) Kaikkia näitä menestystekijöitä käsitellään seuraavaksi.

Hinta erottautumiskeinona

Hinta on kyseisen verkkokaupan keino erottautua kilpailijoista. Monille asiakkaille hinta on keskeisin päätöskriteeri. Verkosta haetaankin yleensä nimenomaan edullista hintaa. (VER) Teoria tukee ajatusta, että verkkokauppa mielletään edullisemmaksi kuin kivijalkaliike. Toisaalta hinta ei ole kaikille asiakkaille merkittävin kriteeri, vaan jälleenmyynnin kokonaisuus kuten palvelun, tunnelman ja brändin yhdistelmä voi olla ratkaiseva (HYB). Joka tapauksessa verkkokaupan hintakilpailua voi suositella, koska asiakkaiden on helppo vertailla tuotteiden hintoja ja valita verkkokauppa, jossa tuote on edullisin. Asiakkaiden onkin helppo vertailla tuotteiden hintoja vain muutamalla klikkauksella (VER). Helppouden vuoksi tuleekin olla varma siitä, että hinnat ovat edulliset kilpailijoihin verrattuna.

Ostaminen hinnoittelun perustana

Ostotoiminta on keskeisin taustatekijä sille, että yritys myy tuotteitaan edullisesti. Ostamistoiminta on myös menestyksen perusta, johon yritys panostaa paljon (VER). Ostamisessa voivat painottua eri kriteerit. Toimimuotoa keskeisempää näiden kriteerien painottumisessa lienee kuitenkin yrityksen koko ja erottautumiskeino. Verkkokauppa painottaa isojen erien ostamista ja maahantuontia sekä tuotteiden hankkimista mahdollisimman läheltä niiden alkuperää (VER). Ongelma läheltä alkuperää ostettaessa on tuotteiden hitaampi toimitus tukusta ostaviin verrattuna. Tietenkin hintakin on ratkaisevaa ostamisessa. (VER) Verkkokauppa pyrkii alhaisempiin ostohintoihin volyymia kas-

vattamalla ja tätä kautta menestymään jälleenmyynnissä. Menettely on luonnollinen, koska yrityksen keskeinen kilpailutekijä on myyntihinta, jonka perustana on ostohinta.

Toisaalta ostotoiminnassa voi painottua myös laatu, joka voi mennä hinnankin edelle (KIV). Tämä kertoo siitä, että yritys pyrkii kilpailemaan laadulla hinnan sijaan. Lisäksi yrityksen ollessa isompi tavarantoimittajan kyky toimittaa tuotteita voi nousta merkittäväan osaan (HYB). Tällöinkin ostamisessa ratkaisee oikea hinta, oikeat tuotteet ja oikea ajoitus (HYB). Oikeiden tuotteiden ostaminen on siis olennaista. Verkkomyyntiin sopivat erityisesti tuotteet, jotka kestävät hyvin lämpötilanvaihteluita (VER). Tuoretuotteiden myyntiä verkossa rajoittaa asiakkaiden vähäinen kiinnostus sekä ongelmat tuotteiden hinnoittelussa ja kuljetusprosessin järjestämisessä (HYB).

Ostotoiminnassa keskeisessä osassa ovat tietenkin ostajat (HYB, VER). Ostajilla tulee olla ajantasaista tuotetietoa (HYB) ja lisäksi alan koulutuksesta ja numeroiden hallitsemisesta on suuresti hyötyä (VER). Samoja tekijöitä tuli esille teoriassakin. Kuten luvussa 5.1 mainittiin, yrityksen tulee olla aktiivinen uusien tuotteiden etsimisessä, jolloin ostajien rooli korostuu entisestään ja heiltä vaaditaan muuta jälleenmyyntiä enemmän ajantasaista tietoa tuotteista.

Varastonhallinnan erityispiirteet verkkokaupassa

Varastonhallinnan merkitystä terveystuotealalla käsiteltiin jo luvussa 5.1. Erityisesti verkkokaupassa varastonhallinta on keskeistä, ja siihen myös yleensä panostetaan (VER). Yhtenä syynä voi olla se, että verkkokaupan tuotekierto ei ole yhtä tehokasta kuin kivijalkaliikkeessä (HYB). Haastatellun verkkokaupan varastonhallinta on erityisen keskeistä ja poikkeavaa, koska yritys itse pakkaa maahantuomansa tuotteet. Tällöin on pystyttävä ennustamaan millaisia pakkauskokoja kustakin tuotteesta tulee pakata valmiiksi. (VER) Asiakkaiden tilausten mukaan tehtävä tuotteiden pakkaaminen ei ilmeisesti ole mahdollista korkean myyntivolyymiin ja nopeaan toimitusaikaan pyrkimisen vuoksi.

Tuotteiden loppumisen seuraukset ovat hyvin erilaisia kivijalkaliikkeessä ja verkkokaupassa. Verkkokaupassa tuotteiden loppumisen seurauksena voi olla työläiden jälkilähetysten toimittaminen asiakkaille (VER). Jälkilähetettäviä tilauksia voi olla hyvin paljon, ja nämä toimitukset tulee tehdä yrityksen omalla kustannuksella. Kivijalkaliikkeessä ei ole samanlaista ongelmaa. Kun tuotteet loppuvat kivijalkaliikkeestä, asiakkaat voivat tulla uusille ostoksille tuotteiden saavuttua muutaman päivän päästä (KIV).

Kustannusrakenteen keveys

Kolmas keskeinen tekijä alhaisen hintapolitiikan taustalla on kustannusrakenne. Teorian mukaan kivijalkaliikkeiden ja verkkokauppojen kustannusrakenne on erilainen mutta kustannukset ovat sinänsä suurin piirtein yhtä suuret. Haastatellulla verkkokaupalla ei kuitenkaan ole huolenaan monia verkkokaupalle ominaisia kustannuksia, kuten tietojärjestelmä- tai palautuskustannuksia. Kauppias on nimittäin itse kirjoittanut verkkokauppasovelluksen (VER) ja täten ylläpitokaan ei varmasti aiheuta juuri kustannuksia, lähinnä aikaa. Alussa verkkokauppa toimi myös pienissä tiloissa, joten aloituskustannukset olivat erittäin matalat (VER). Terveystuotealalla palautuksia ei tule juuri lainkaan luultavasti siksi, että ihmiset eivät ole tottuneet palauttamaan ruokatuotteita (VER). Teoriansa mainittiin lisäksi verkkokaupalle ominaisista alhaisista palkka- ja tilakustannuksista. Kyseisessä verkkokaupassa nämä kustannukset ovat matalat. Suurena syynä on se, että yritys sijaitsee syrjäisessä osassa Suomea, jossa vuokra- ja palkkataso on eteläistä Suomea alhaisempi (VER). Alhaiset yleiskustannukset edesauttavat täten suuresti yrityksen alhaista hintapolitiikkaa.

Toimitukset ja toimituskulut

Haastatteluissa tuli esille useita tilausten toimituksiin liittyviä tekijöitä. Verkkokaupan toimitusprosessia pidettiin jopa menestystekijänä (HYB), vaikka teorian mukaan kyse on ennemmin hygieniatekijästä. Teorian kanssa yhdytään siinä, että jos tilauksissa epäonnistutaan esimerkiksi hitauden tai virheiden vuoksi, niin menetetään asiakkaita (HYB). Kun taas toimitukset onnistuvat, asiakkaat palaavat uusille ostoksille (HYB).

Molemmat verkossa toimivat yritykset käyttävät kiinteää toimituskulua: toisessa toimitus muuttuu ilmaiseksi tietyn tilaussumman jälkeen ja toisessa se on koko ajan kiinteä (VER, HYB). Joka tapauksessa asiakkaita kannattaa pyrkiä ohjaamaan mahdollisimman suuriin tilauksiin, sillä näiden kannattavuus on pieniä suurempi. Pienissä tilauksissa yrityksen maksaman postikulun osuus katteesta on suurempi. (VER) Pienet, muutamman euron tilaukset syövätkin verkkokaupan katteen lähes täysin (HYB). Kaikissa tilauksissa on kuitenkin useita kustannuksia sisältäviä vaiheita: tilauksen tulostus, keräily, pakkaus ja postittaminen (HYB). Lindstromin ym. (2002, 29) mukaan nopeasti kiertävien kulutustuotteiden (FMCG) kohdalla kaikki alle 70 dollarin arvoiset tuotteet olisivat kannattamattomia verkkokaupan suurten transaktiokustannusten vuoksi. Vaikka raja vaikuttaa hyvin radikaalilta, piilee siinä kuitenkin totuuden siemen.

Kiinteän toimituskulun etuna on helppous sekä asiakkaalle että yritykselle. Asiakas voi huoletta tilata enemmän, koska toimituskulu ei kasva. Kiinteä toimituskulu saattaa myös ohjata asiakkaita suurempiin ostomääriin tilauskertaa kohti. Ilmainen toimitus voi ohjata taas edullisiin tai pieniin, jopa yksittäisten tuotteiden tilauksiin. (HYB) Toimituskulujen määrittely on tarkkaa: ilmainen toimitus on kannattavaa tarjota vasta tietyn tilaussumman jälkeen mutta tällöinkin raja saattaa ohjata tilauksiin, jotka ovat juuri rajan ylittäviä. Toimituskulun porrastetulla hinnoittelulla voidaan parhaiten kannustaa suurempiin tilauksiin. Ilmaisen toimituksen lisäksi korkeampi raja voidaan muodostaa ilmaiselle kotiinkuljetukselle.¹¹ Porrastetussa hinnoittelussa lievänä ongelma voi olla menettelyn epäselvyys asiakkaan näkökulmasta.

Löytäminen, luottaminen ja käyttäminen

Haastatteluissa tuli esille erilaisia näkemyksiä niin sivun löytämisestä, turvallisuudesta ja luotettavuudesta kuin käytettävyydestä. Teorian mukaisesti verkkokaupat hyödyntävät Google-näkyvyyttä maksettujen hakusanojen ja -linkkien muodossa (HYB, VER). Uusi keino hankkia näkyvyyttä on blogien hyödyntäminen (VER). Blogien ylläpitäjille voidaan tarjota tuotteita testattavaksi esimerkiksi arvosteluja vastaan. Lisäksi blogeihin voidaan antaa erilaisia alennuskoodeja, joiden avulla blogien lukijat saavat alennuksen verkkokauppaostoksista. Blogien hyödyntäminen on lähellä teoriassa mainittua affiliate-ohjelmaa. Blogien kirjoittajat ovat yleensä kuitenkin riippumattomampia kuin affiliate-ohjelman jäsenet.

Turvallisuudesta ja luotettavuudesta tuli esille hieman erisuuntaisia näkemyksiä. Toisaalta asiakkaiden uskotaan luottavan suomalaiseen verkkokauppaan (VER), toisaalta taas ajatellaan, että verkkokauppojen tulee todistaa olemassaolonsa sekä palvelu- ja toimituskykynsä (HYB). Varmaa lienee kuitenkin se, että asiakkaiden luottamus kotimaiseen verkkokauppaan on suurempi kuin ulkomaiseen. Verkkokaupoilla on silti todistustaakka eli niiden kannattaa tarjota esimerkiksi kattavat tiedot yrityksestään. Helppo keino luotettavuuden parantamiseen on pidennetyn palautusoikeuden tarjoaminen, koska asiakkaat palauttavat niin harvoin tuotteita, ettei siitä aiheudu juuri lisätyötä (VER).

Verkkokaupan verkkosivun käytännöllisyyden ja toimivuuden merkityksestäkin tuli esille erilaisia mielipiteitä. Riittävän hyvä voi olla tarpeeksi, varsinkin verkkokaupan ollessa

¹¹ Kyseistä menettelyä voidaan soveltaa esimerkiksi seuraavasti: tilaussumma 50 €: puolet kiinteästä toimituskulusta, 80 €: ilmainen toimitus ja 120 €: ilmainen kotiinkuljetus.

vielä pieni (VER) mutta toisaalta käytännöllisyys voi olla erittäin merkittävä verkkokaupan menestystekijä (HYB). Asiakkaan odotuksissa voi olla myös eroja: pieneltä kotimaiselta verkkokaupalta ei odoteta vastaavaa toiminnallisuutta kuin suurelta globaalilta verkkokaupalta (VER). Käytännöllisyyden merkitystä verkkokaupassa voidaan perustella verkkokaupan hyödyillä kivijalkaliikkeisiin nähden ja ihmisten mieltymyksillä. Verkkokauppa valitaan ensinnäkin kivijalkaliikkeen sijaan erityisesti silloin, kun ihmisillä on kiireinen elämäntilanne (HYB). Kivijalkaliikkeeseen mennään, kun on enemmän aikaa tai halutaan ”shoppailla”. Asiakkailla on toisekseen nykyään suuri tarve tehokkuuteen, nopeuteen ja helppouteen (HYB). Nämä tarpeet verkkokauppa voi täyttää juuri korkean käytännöllisyyden ja toimivuuden avulla.

Käytännöllisyyden nähdään tarkoittavan pitkälti samaa kuin teoriassa: tehokasta ja yksinkertaista hakutoimintoa (mutta myös suodattimia kuten mahdollisuutta hakea tietyn brändin tiettyä tuotekategoriaa), tuotteiden vertailumahdollisuutta, kuvia sekä muita helppokäyttöisiä ominaisuuksia (HYB). Vaikka teoriassa korostetaan hakutoiminnon tärkeyttä, niin haastattelussa verkkokaupassa ei ollut sellaista haastatteluhetkellä. Toisaalta valikoiman kapeuden vuoksi sille ei olekaan niin suurta tarvetta.

Tuotetiedot ja muu tarjottu informaatio

Tuotetiedot ja muu tarjottu informaatio ovat teorian mukaan toinen puoli verkkokaupan palvelutoiminnasta. Tuotetiedot ovatkin keskeiset verkkokaupassa (HYB). Toisaalta verkkokaupan asiakkailla on usein kivijalkaliikkeen asiakkaita laajempi tietämys tuotteista (VER). Tämä perustelisi sitä, että vähäisempikin tuotetieto riittäisi. Lisäksi luvussa 5.1 käsitelty väiteasetus estää liian yliampuvan ja kehuvan tuotetiedon kirjoittamisen. Tuotetietojen kirjoittamiseen tarvitaan joka tapauksessa laajaa tietämystä ja alaan perehtymistä (VER). Tavoitteena voisi olla kattavat tiedot, kuitenkin ilman viittauksia tieteellisiin julkaisuihin (VER). Ohjeena voisi olla, että mitä uudempi tai harvinaisempi tuote, sitä laajemmat tuotetiedot tulisi tarjota.

Tuotetietojen lisäksi verkkokaupassa tulee tarjota muutakin informaatiota. Parasta ennen -päiväystä voidaan pitää ehdottomana tietona, koska asiakkaille myydään ruoka- tuotteita, usein vielä hyvin isoissa määrissä. Tällöin tuotteita myös syödään pitkään. (VER) Saatavuus on toinen keskeinen tieto. Vaikka teorian mukaan kyseistä tietoa on kallis ylläpitää verkkokaupassa, niin saatavuus voidaan esittää edullisesti merkitsemällä ainakin tuotteen loppuminen tuotetietoihin (VER).

5.4 Hybridin menestystekijät terveystuotealalla

Tässä luvussa keskitytään nimenomaan hybridille ominaisiin menestystekijöihin, ei niinkään niihin, jotka voidaan suoraan laskea kuuluvaksi kivijalkaliikkeelle tai verkko-kaupalle. Kyseisiä tekijöitä on käsitelty tarpeen mukaan jo aiemmin. Haastattelussa, kuten teoriassakin aiemmin tuli esille, että useat hybridin menestystekijät liittyvät läheisesti verkkokaupan tai kivijalkaliikkeen menestystekijöihin.

Keskeisiä haastateltuun hybridiin liittyviä menestystekijöitä olivat muun muassa brändi eli yrityksen tunnettavuus, tuotevalikoima ja erilaiset kanavien yhtenäisyyteen liittyvät edut. Koska brändiin liittyvät tekijät on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, brändiä käsitellään tässä aivan lyhyesti. Brändi on kuitenkin yksi merkittävä syy, miksi ihmiset ostavat juuri kyseisestä yrityksestä (HYB). Vahvan brändin ja laajan asiakaspohjan ansiosta markkinointikin voi olla tehokkaampaa. Brändi luo tiettyä uskottavuutta ja mielikuvaa yrityksestä. Tässä tapauksessa mielikuvana on mielenkiintoinen ja elämyksellinen yritys, joka tarjoaa jotain ainutlaatuista kilpailijoihin nähden. (HYB)

Hybridi on teorian mukaisesti integroinut toimintaansa sekä antanut asiakkaille pitkälti yhtenäisen kuvan toiminnastaan. Muun muassa tuotesaatavuus ja tuotevalikoima, tuotetuotteita lukuun ottamatta ovat vastaavat molemmissa kanavissa. Seuraavaksi käsitellään erilaisia etuja, joita hybridi saa kahden kanavansa ansiosta.

Varaston ja tuotteiden hallinnan edut

Varaston ja tuotteiden hallinnassa hybridi saa kolme etua. Verkkokaupan kautta on ensinnäkin kätevämpi myydä tuotteet loppuun (HYB). Teoria suositteli samaa menetelmää. Toisekseen hybridi pitää yhtä yhteistä varastoa, jolloin tuotekierto paranee (HYB). Varaston kierron tehostuminen saattaa olla merkittävä etu, varsinkin kun muistetaan, että tuotekierto korostuu alalla myytävien tuotteiden vuoksi. Toisaalta on huomattava, että yhteinen varasto aiheuttaa myös ongelman. Samoja tuotteita myydään sekä verkossa että kivijalkaliikkeessä, jolloin tuotteet voivat loppua kesken (HYB). Ongelman ratkaisuna ovat riittävät varmuusvarastot ja tarpeeksi ajoissa tehdyt ostotilaukset (HYB). Tämä merkitsee, että yhteinen varasto aiheuttaa ongelman, jonka ratkaisu taas kasvattaa varastossa pidettävien tuotteiden määrää. Voi siis olla, että yhteisen varaston hyöty on lopulta vähäinen. Kolmanneksi hybridi voisi testata uusien tuotteiden menestystä ensin verkkokaupassa ennen niiden kivijalkaliikkeisiin ottamista. Kyseises-

sä yrityksessä menettelyä ei käytetä, vaan uusien tuotteiden menestystä kokeillaan yrityksen molemmissa kanavissa (HYB). Tällöin valikoima voidaan pitää yhtenäisenä.

Hybridin hinnoittelu

Hybridin kanavien hinnat ovat yhtenäiset. Hybridi myös näyttää verkossa kivijalkaliikkeen hinnat. Kampanjat ja tarjouksetkin ovat pitkälti yhtenäiset. Hintojen yhtenäisyydestä hyötyvät sekä asiakas että itse yritys. Asiakas pitää yhtenäisyyttä helppona. Hintojen eroavuus saattaisikin aiheuttaa tyytymättömyyttä asiakkaassa. Hintojen yhtenäisyys on helppoa yrityksellekin, koska se ei vaadi työlää, kaksinkertaisen hinnoittelun tekemistä. (HYB) Teoria ehdotti hintojen eriyttämistä tuotteiden toimituksen transaktiokustannusten¹² mukaan. Suurelta osin tämä olisi mahdollista toteuttaa painopusteisilla toimitusmaksuilla (HYB). Ylipäänsä tuotteiden hinnoittelu transaktiokustannusten mukaisesti ei kuitenkaan kannata, sillä ongelmallisia tilauksia on vähän. Lisäksi menettely vaatisi paljon älykkyyttä järjestelmältä. (HYB)

Kuten aiemmin mainittiin, hybridissä tehdään hintamuutoksia harvakseltaan, lähinnä ostohintojen muuttuessa. Hybridin kohdalla perusteena voi olla sekin, että yritys haluaa pitää yhtenäiset hinnat molemmissa kanavissa. Toki syynä voi olla, kuten aiemmin on mainittu, kivijalkaliikkeen hintojen työläs muuttaminen. Verkossahan hintojen muuttaminen olisi nopeaa.

Hybridin edut tuotetiedoissa ja muussa informaatioissa

Edellisessä luvussa käsiteltiin verkkokaupan tuotetieto- ja informaatiotarjontaa. Hybridi saa verkkokauppaan nähden vielä kahdenlaista etua kyseisissä tekijöissä. Etujen edellytyksenä on se, että hybridin tuotetiedot ja muu informaatio ovat yhtenäiset kanavien kesken. Ensinnäkin etuna on se, että verkossa olevat tuotetiedot ja muu informaatio on myös kivijalkaliikkeiden käytettävissä. Tällöin kivijalkaliikkeiden asiakkaat voivat ennen liikkeeseen menoa tutkia millaisia tuotteita yritys myy, onko niitä saatavilla ja millaisia ominaisuuksia tuotteilla on (HYB). Nämä mahdollisuudet saattavat pienentää asiakkaan ostokynnystä. Lisäksi kivijalkaliikkeessä myyjät ja asiakkaat voivat yhdessä katsoa tuotteiden tietoja kuten puuttuvaa hintatietoa. Näin ollen asiakkaiden ja myyjien toiminta helpottuu merkittävästi. Toisena etuna on se, että yhtenäisten tuotetietojen ylläpito on kustannustehokasta, koska päivityksistä hyötyvät molemmat kanavat. (HYB)

¹² Käytännössä tilauksen tuotteiden nouto-, pakkaus-, lähetys- ja palautuskustannukset

Asiakastietojen avulla uusille paikkakunnille

Asiakastietojen keräys ja niiden systemaattinen hyödyntäminen kuuluu lähinnä suurten verkkokauppakanavan sisältävien yritysten toimintaan. Monet pienet yritykset eivät hyödynnäkään asiakastietoja. (VER) Verkkokauppakanavan kautta voidaan kuitenkin saada monenlaista informaatiota asiakkaista (HYB), vaikka sitä ei tietoisesti haluttaisikaan hyödyntää. Verkkokaupasta saadun asiakastiedon avulla voidaan esimerkiksi kohdistaa markkinointia (HYB). Hybridin kivijalkaliikkeen kautta ei välttämättä kuitenkaan kerätä tietoa (HYB). Tällöin teoriassa esitetyt ristikkäishyödyt eivät mahdollistu. Syynä siihen, ettei kivijalkaliikkeistä kerätä asiakastietoa, voi olla toiminnan yksinkertaisuuden tarve ja tiedon keräyksen hinta (HYB).

Hybridillä on silti yksi merkittävä kahden kanavan tuoma etu. Verkkokaupan kautta voidaan tarkastella myynnin maantieteellistä jakaumaa eli paikkakuntakohtaista myyntiä (HYB). Tämän tiedon perusteella on mahdollista päättää uusien kivijalkaliikkeiden avaamisesta paikkakunnille, joissa on paljon myyntiä (HYB). Tämä voi olla merkittävä syy pienillekin kivijalkaliikkeille avata verkkokauppa, erityisesti, jos tavoitteena on yrityksen kasvattaminen kivijalkaliikkeiden avulla.

Kivijalkaliikkeiden tuomat edut

Aiemmissa kappaleissa käsitellyt hybridin edut ovat pohjautuneet pitkälti verkkokaupan ominaisuuksiin ja niiden hyödyntämiseen. Kivijalkaliikkeistäkin tulee silti suoraa hyötyä hybridin verkkokaupalle. Kivijalkaliikkeet antavat ensinnäkin kasvot verkkokaupalle (HYB). Ne siis luovat luotettavuutta koko yritykseen, koska ihmisillä on fyysinen paikka, johon mennä esimerkiksi kysymään neuvoa. Lisäksi kivijalkaliikkeet toimivat näyteikkunoina (HYB), ja täten markkinoivat yritystä ohikulkeville ihmisille. Kun kivijalkaliikkeitä on useampia, markkinoinnin yksikkökustannukset ovat pienemmät liikkeitä ja verkkokauppaa kohti (HYB). Markkinoinnin tehostuminen voikin näkyä suoraan myynnissä (HYB). Etu liittyy pitkälti yrityksen kokoon mutta toisaalta myös yrityksen monikanavaisuuteen.

Kun kuitenkin verrataan kivijalkaliikkeen ja verkkokaupan hybridille tuomia etuja, on helppo todeta, että verkkokauppa tuo hybridille enemmän hyötyjä. Tästä syystä voidaan pitää todennäköisempänä, että kivijalkaliike avaa verkkokaupan kuin että verkkokauppa avaa kivijalkaliikkeen. Tällaista kehitystä on nähtävissä Suomessakin, sillä

Stockmann ja K-Citymarket ovat viime vuosina avanneet verkkokaupat tavaratalojen rinnalle (Kaupan liitto 2010; Kesko 2012, Lehdistötiedote).

Tilaus verkosta, nouto kivijalkaliikkeestä -menettelyn hyödyllisyys

Hybridi tarjoaa teorian mukaisesti tilaus verkosta, nouto kivijalkaliikkeestä -palvelua, tosin vain pääkivijalkaliikkeessä. Asiakkaiden näkökulmasta palvelu on toimiva, koska he voivat näin välttää verkkokaupan toimituskulut. Muidenkin kivijalkaliikkeiden mukaan ottamista on harkittu. Menettelyn käyttöönoton ongelmina muissa liikkeissä ovat kuitenkin saatavuuden ylläpito, kallis ja ekologisesti arveluttava logistiikka ja valikoimaan mahdollisesti tarvittavat rajaukset. (HYB)

Menettelyä on sen sijaan helppo toteuttaa pääliikkeessä, koska yrityksen varasto sijaitsee sen yhteydessä. Tällöin edellä mainittuja ongelmia ei esiinny. Menettelyssä on kuitenkin jo luvussa 5.3 sivuttu ongelma eli se, että tilauksen laittaminen lähtövalmiiksi asiakkaan noudettavaksi on kallista. Tuotteen keräily, pakkaus ja valmiiksi laitto vaativat paljon resursseja siihen verrattuna, että asiakas ostaisi tuotteen suoraan kivijalkaliikkeestä (HYB). Edellä käsiteltyjen seikkojen vuoksi palvelun tarjoaminen erillään päävarastosta voi olla kannattamatonta, vaikka kyseessä olisikin asiakkaille mieluinen palveluelementti. Kannattavinta onkin pyrkiä saamaan puhtaita verkkoasiakkaita, ei verkosta ostavia ja kivijalkaliikkeestä tilauksensa noutavia asiakkaita (HYB).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Jotta terveystuotealan jälleenmyyjien menestystä ja menestystekijöitä voidaan ylipäänsä käsitellä, menestystä on ensin mitattava. Mittauksessa keskeiseen osaan nousevat tunnusluvut, joita käsiteltiin luvussa 2.1. Tunnuslukujen avulla voidaan selvittää jälleenmyyjän menestystekijöitä, esimerkiksi vertaamalla omia tunnuslukuja kilpailijoiden lukuihin. Tunnusluvuilla myös voidaan ja on tärkeää seurata jo tiedossa olevissa menestystekijöissä onnistumista ja kehittymistä sekä erityisesti sitä, onnistutaanko siinä menestystekijässä, jonka avulla pyritään erottautumaan. Verkkokauppa voi mitata esimerkiksi toimituksissa onnistumista toimitusvarmuuden avulla. Kaikkia menestystekijöitä, kuten tuotevalikoimaa tai sijaintia ei kuitenkaan ole mahdollista tai ylipäänsä hyödyllistä mitata säännöllisesti.

Terveystuotealalla korostuu likviditeetin tunnusluvuista erityisesti varaston kierto, koska tehokas varastonhallinta on alalla tärkeää. Muillakin teoriassa jälleenmyyntiin liitetyillä tunnusluvuilla, kuten myyntikatteella ja *GMROI*:lla, on luonnollisesti käyttöä terveystuotealalla. Verkkokaupan voi olla erityisen hyödyllistä käyttää *DPP*:tä, koska sen avulla voidaan huomioida tuotteiden käsittelykustannukset, jotka voivat olla hyvinkin merkittävät verkkokaupan menestyksen kannalta. Koska palvelu on keskeisessä osassa terveystuotealalla, palvelun laatua on suositeltavaa mitata. Käyttökelpoisia mittareita ovat luvuissa 2.4 ja 3.2.3 käsitellyt *SERVQUAL* ja *E-S-QUAL*. Alalle keskeisistä piirteistä tuotetietämystä ja sen tasoa voi olla myös tarpeen seurata, tai jopa kehittää tunnusluku sen mittaamiseen.

Kun tunnuslukujen avulla on selvitetty yrityksen menestystekijät ja niissä onnistuminen, voidaan puhua kaikille terveystuotealan yrityksille keskeisistä menestystekijöistä. Nämä perusmenestystekijät (taulukko 3) tulee hoitaa hyvin kaikissa toimimuodoissa. Jos näiden perusmenestystekijöiden kohdalla epäonnistuu, niin menestyminen on erittäin hankalaa. Kun yritys uudistaa toimintaansa tai pyrkii erottautumaan kilpailijoista, tulee perusmenestystekijöiden olla aina kunnossa. Koko liiketoiminta ja muun muassa kanta-asiakkuuksien rakentuminen perustuvat perusmenestystekijöihin. Tekijöihin liittyvät keskeiset tulokset ja päätelmät tulivat voimakkaasti esiin haastatteluissa tai poikkesivat merkittävästi luvusta kaksi. Tuotetietämys tuli esille teoriaan nähden täysin uutena menestystekijänä. Koska perusmenestystekijät vastaavat pitkälti tutkimuksen toisessa luvussa esille tulleita menestystekijöitä, on tärkeää sisäistää myös nämä teoreettisen viitekehyksen menestystekijät (kts. taulukko 2, 54–56).

Taulukko 3 Terveystuotealan perusmenestystekijät ja niihin liittyvät tulokset ja päätelmät

PERUSMENES- -TYSTEKIJÄT	KESKEISET TULOKSET JA PÄÄTELMÄT
Hinnoittelu	<ul style="list-style-type: none"> - merkitys korostuu verkkokaupassa hintojen helpon vertailun vuoksi - yksi verkkokaupan tärkeä erottautumiskeino - ei tarvetta muuttaa hintoja usein - strategian mukainen hinta - katteet tuotteiden tavoitteiden ja jalostusasteen mukaisia
Tuotevalikoima	<ul style="list-style-type: none"> - leveyden kasvatus hyödyllisintä - hyllytila rajoittaa kivijalkaliikkeissä - kohderyhmiä kiinnostavat tuotteet - myös tiukasti rajattu (ideologian mukainen) valikoima voi toimia - omaa aktiivisuutta uudistamisessa*
Palvelutarjonta	<ul style="list-style-type: none"> - asiakkaiden ongelmanratkaisua vaaditaan ainakin kivijalkaliikkeessä ja hybridissä* - odotustason ja asiakkaiden tarpeiden mukaista palvelua - verkossa matalampi palvelutaso riittänee - yksi kivijalkaliikkeen merkittävä erottautumiskeino
Ostamisprosessi	<ul style="list-style-type: none"> - kaikilla toimimuodoilla samat lähtökohdat - yrityksen koko ja hankintamäärät ratkaisevat - korostua voi hinta, laatu tai toimitusvarmuus - ongelmana isojen jälleenmyyjien valta* - maahantuonnilla vältetään alan ongelmia ja voidaan erottautua
Varastonhallinta	<ul style="list-style-type: none"> - tuotteiden ominaisuuksien vuoksi varaston kierto keskeistä* - hybridissä ehkä helpointa ja verkkokaupassa vaikeinta saada varasto kiertämään tehokkaasti - satomäärät vaikuttavat saatavuuteen*
Tuotetietämys	<ul style="list-style-type: none"> - keskeistä asiakaspalvelun ongelmanratkonnassa, valvonnan ja säätelyn ymmärtämisessä, tuotevalikoiman uudistamisessa sekä ostamisessa - alalle töihin pyrkiville ja alan yritystä perustaville tärkeää

* = terveystuotealan ominaispiirre

Perusmenestystekijöistä hinnoittelun kohdalla merkittävää on muun muassa se, että hintamuutoksia ei ole tarpeellista tehdä tiheään. Ainakaan pienten yritysten ei kannata keskittyä hintojen jatkuvaan muutteluun, koska alan asiakkaat ovat yleensä hyvin tietoisia hinnoista ja pitävät niiden vakioisuudesta. Verkkokaupan kohdalla hinnoittelu on muita toimimuotoja kriittisemmässä asemassa, koska verkossa asiakkaiden on helppo verrata hintoja ja vaihtaa ostopaikkaa nopeasti. Yrityksen hinnat voivat olla myös keski-

tasoa korkeammat, jos yritys tarjoaa esimerkiksi merkittävän suurta elämyksellisyyttä tai jos yrityksellä on erityisen vahva brändi.

Tuotevalikoiman kohdalla keskeistä on kaikilla toimimuodoilla toisiaan täydentävät ja asiakkaita kiinnostavat tuotteet. Vaikka verkkokaupan olisikin mahdollista pitää kivijalkaliikkeitä laajempaa tuotevalikoimaa, niin terveystuotealalla se on vaikeaa, koska yritysten on pakko pitää kohtuullisen suurta varastoa. Uusien tuotteiden etsinnässä yrityksen tulee itse olla aktiivinen eikä luottaa siihen, että tavarantoimittajilta tulee hyviä ehdotuksia uusista, asiakkaita kiinnostavista tuotteista.

Palvelutason tulee kaikissa toimimuodoissa vastata vähintään asiakkaiden odotuksia. Terveystuotealan asiakkaat odottavat, että yritykset pystyvät ratkomaan heidän terveyteensä liittyviä ongelmia. Näin ollen yrityksiltä vaaditaan korkeaa palvelutasoa ja ammattitaitoa. Verkkokaupan kohdalla odotukset palvelusta ovat muita toimimuotoja alemmat, koska verkon asiakkaat ovat yleensä muita perehtyneempiä.

Ostamisessa asetelmat ovat kaikille toimimuodoille samat: ainoastaan yrityksen koko ja sen tilausmäärät vaikuttavat ostokustannuksiin ja -ehtoihin. Yrityksen toimimuodolla ei ole merkitystä vaan sillä, kuinka suuri asiakas yritys on tavarantoimittajalle. Kaikille toimimuodoille aiheutuu ostamistoiminnassa tasapuolisesti haittaa suurten jälleenmyyjien määräävästä asemasta.

Varastonhallinnassa keskeistä on ymmärtää, että myytävät tuotteet ovat ruokaa. Esimerkiksi varaston kierron tulee olla riittävän suurta, varsinkin kun varastossa on nopeasti pilaantuvia tuotteita.

Uuden menestystekijän, eli tuotetietämyksen merkitys korostuu monessa muussa menestystekijässä. Tuotetietämystä vaaditaankin niin asiakkaiden ongelmien ratkonnassa, valvonnan ja säätelyn ymmärtämisessä, tuotevalikoiman uudistamisessa kuin ostamisessa.

Kaikille toimimuodoille yhteisten perusmenestystekijöiden lisäksi toimimuodoilla on toimimuotojen omia menestystekijöitä (taulukko 4). Nämä poikkeavat jonkin verran luvussa kolme esille tulleista menestystekijöistä (kts. taulukko 2, 54–56). Kivijalkaliikkeen voi olla erityisen kannattavaa panostaa korkeatasoiseen palveluun, kiinnostavaan liikeympäristöön ja hyvään sijaintiin. Liikeympäristöön voidaan tuoda elämyksellisyyttä esimerkiksi maistiaisilla. Verkkokaupan tulee panostaa toimituksen sujuvuuteen, riittä-

Taulukko 4 Terveystuotealan toimimuotojen menestystekijät ja niihin liittyvät tulokset ja päätelmät

TOIMIMUOTO / MENESTYS- TEKIJÄ	KESKEISET TULOKSET JA PÄÄTELMÄT
-------------------------------------	---------------------------------

KIVIJALKALIIKE

Palvelu	<ul style="list-style-type: none"> - keskeinen keino kompensoida kalliimmat hinnat - syvälinen asiakasneuvonta suositeltavaa - kortittomuus ja kaupanpäälliset helppoutta - myyjät voivat kertoa myös huonoista kokemuksista - myyjät helposti lähestyttäviä, tehokkaita ja myyntitaitoisia
Liikerympäristö	<ul style="list-style-type: none"> - innovatiivisuus & elämyksellisyys sekä identiteetti & käytännöllisyys - uudistettava ennen kilpailijoita
Sijainti	<ul style="list-style-type: none"> - keskeistä sijainti aivan ydinkeskustassa, pääkadulla - sijaintia vaihdetaan liiketilan koon ja parempien asiakasvirtojen vuoksi

VERKKOKAUPPA

Kustannusrakenne	<ul style="list-style-type: none"> - matala kustannustaso mahdollinen, jos tekee itse paljon ja sijainti syrjäinen
Toimitus	<ul style="list-style-type: none"> - toimituksessa onnistuminen jopa kriittistä - kiinteä toimituskulu asiakkaille kätevä - toimituksen ilmaisuusraja ohjaa tilauskokoja - suuret toimitukset kannattavimpia
Näkyvyys	<ul style="list-style-type: none"> - blogien avulla lisää asiakastietoisuutta ja näkyvyyttä
Luotettavuus	<ul style="list-style-type: none"> - suomalaisuus parantaa verkkokaupan luotettavuutta - laajennettu palautusoikeus lisää helposti luotettavuutta
Käytettävyys	<ul style="list-style-type: none"> - koko vaikuttaa vaadittuun toiminnallisuuteen ja käytettävyyteen - käytettävyys vahvistaa verkkokaupan yleistä käyttötarkoitusta
Asiakkaille tarjottu informaatio	<ul style="list-style-type: none"> - kattavat tiedot muttei liikaa kehuja tai liian syvällistä tietoa - parasta ennen -päiväys kriittinen tieto

HYBRIDI

Kanavien yhtenäisyys	<ul style="list-style-type: none"> - yhtenäisyys voi tuoda etuja varaston hallinnassa - helpottaa tuotetietojen päivityksessä ja niiden käytettävyydessä - kivijalkaliikkeistä verkkokauppaa vähemmän etua hybridille - hintojen yhtenäisyys helpointa asiakkaalle ja yritykselle - yhtenäisyydellä vältetään kaksinkertainen hinnoittelu
Tiedonkeräys	<ul style="list-style-type: none"> - asiakastiedon avulla voi perustellusti laajentaa kivijalkaverkostoa
Tilaus verkosta, nouto kivijalkaliikkeestä	<ul style="list-style-type: none"> - menettelyä helppo käyttää, kun kivijalkaliikkeen ja verkkokaupan varastot samassa paikassa - etäämmällä sijaitsevilla liikkeillä aiheuttaisi useita ongelmia

vään näkyvyyteen, luotettavuuden parantamiseen, yleiseen käytännöllisyyteen ja oikean tiedon tarjontaan. Kustannusrakenteen keveys on myös mahdollista. Hybridin tulee huolehtia tietenkin molempiin toimimuotoihin liittyvistä menestystekijöistä sekä lisäksi harkitusti pyrkiä mahdollisimman suureen yhtenäisyyteen toiminnassaan. Kerättyjen asiakastietojen avulla hybridi voi suunnitella uusien kivijalkaliikkeiden avaamista. Tilausverkosta, nouto kivijalkaliikkeestä -palvelun käyttöä tulee harkita.

Kun edellä käsitellyt menestystekijät on hoidettu laadukkaasti, tulee yrityksen tämän jälkeen vielä pystyä erottautumaan kilpailijoistaan. Toisin sanoen yrityksen tulee perustella, miksi asiakkaan tulisi valita juuri kyseinen yritys. Toimimalla samoin kuin kaikki muutkin menestyy harvemmin. Erottautumiskeinoa etsiessä keskeiseen osaan nousevat tunnusluvut. Niiden avulla voidaan löytää menestystekijät, joissa on kannattavinta erottautua.

Tutkimuksen aineiston mukaan erottautumiseen on useita keinoja. Erottautuminen voi perustua ensinnäkin perusmenestystekijöihin kuten hinnoitteluun. Yritys voi myös hyödyntää toimimuotonsa menestystekijöitä erottautumisessa. Kullakin toimimuodolla on täten paremmat mahdollisuudet tiettyihin keinoihin: esimerkiksi kivijalkaliikkeellä palveluun ja verkkokaupalla alhaiseen hintaan. Kivijalkaliike voi korostaa asiakkaiden mahdollisuutta käyttää kaikkia aisteja tai pyrkiä syvälliseen, henkilökohtaiseen palveluun. Verkkokauppa voi taas korostaa toiminnan nopeutta ja tehokkuutta tai kuten haastateltu yritys, edullista hintaa. Hybridi voi kivijalkaliikkeiden ja verkkokaupan yhdistelmän avulla parantaa brändin tunnettavuutta. Toimimuodon menestystekijöiden hyödyntäminen on helpoin keino erottautua. Ongelmana on, että monet muutkin yritykset voivat pyrkiä erottautumaan samalla keinolla.

Voikin olla kannattavaa pyrkiä erottautumaan esimerkiksi panostamalla menestystekijöihin, jotka yleensä luetaan toiselle toimimuodolle. Kivijalkaliike voisi myydä tuotteitaan erittäin edullisesti tai avata liikkeitä tiheään ja asettaa niihin laajat aukioloajat. Verkkokauppa voisi taas panostaa korkeaan palvelutasoon avaamalla asiakkaiden ongelmanratkontaan puhelinneuvontapalvelun.

Lähellä edellistä erottautumiskeinoa on oman toimimuodon negatiivisten puolien korjaaminen. Verkkokauppa voisi esimerkiksi lähettää tuotemaistiaisia asiakkailleen. Näin verkkokauppa mahdollistaisi tuotteiden koskettamisen ja kokeilun ennen ostopäätöstä. Verkkokaupan luotettavuutta ja brändiä voisi kohentaa pieniä noutopisteitä perustamalla. Tämä tarkoittaa toki hyvin pitkälti hybridiksi ryhtymistä. Onkin huomattava, että yritys

voi tarjota molempien myyntikanavien etuja ryhtymällä hybridiksi. Tällöin on myös mahdollista tarjota esimerkiksi tilaus verkkokaupasta, nouto kivijalkaliikkeestä -palvelua. Yrityksen käyttämä erottautumiskeino voi löytyä siis niin toimimuodon vahvuuksista kuin heikkouksista.

Erottautumisen kannattaa mahdollisesti perustua pienten yritysten kohdalla omistajien omiin henkilökohtaisiin vahvuuksiin, ominaisuuksiin tai taitoihin. Vahva ideologia voi merkitä kiinnostusta tiettyihin tuotteisiin ja tarkoittaa myös sitä, että ideologiaa ja ajattelumaailmaa halutaan levittää syvällisen asiakasneuvonnan kautta. Ideologia voi näkyä niin valikoiman, palvelun kuin ilmapiirinkin ainutlaatuisuutena. Jos yrittäjällä on taas tietotekniikkaosaamista, voi olla kannattavaa rakentaa verkkokauppa itse. Tämä voi olla keskeistä varsinkin silloin, kun pyrkimyksenä on erottautua alhaisella hinnalla. Edellä mainitut henkilökohtaiset tekijät voivat vaikuttaa erottautumiskeinon lisäksi siihen, missä toimimuodossa yritys avataan tai siihen, avataanko myöhemmin rinnalle kivijalkaliikkeitä tai verkkokauppa.

Sekä erottautumiskeinojen että menestystekijöiden kohdalla tärkeää on jatkuva uudistaminen ja parantaminen. Se, mikä toimii tänään, voi olla tulevaisuudessa aivan yleistä liiketoiminnassa. Uudistamista voi tehdä pikku hiljaa. Niin ulkoasua, valikoimaa kuin palveluelementtejäkin voi uudistaa hiljalleen ja saada näin asiakkaat pysymään kiinnostuneina. Uudistamista ei tule tehdä vasta sitten, kun kilpailija on jo uudistunut. Vastareaktion sijaan on siis pyrittävä olemaan itse aktiivinen uudistaja. Yksi uudistumiskeino yhdessä kanavassa toimiville yrityksille on ryhtyä hybridiksi ja hyödyntää esimerkiksi sen tehokkuutta varaston kierrossa.

Jälleenmyyjien siirtymisestä hybridiksi on ollut paljon puhetta alaa koskevissa kirjoituksissa. Hybridiksi siirtyminen ei ole välttämättä kuitenkaan keskeinen jälleenmyynnin kehityssuunta. Hybridin tarjoamat edut eivät ole nimittäin niin selvät kuin voisi olettaa, kuten on nähtävissä tästäkin tutkimuksesta. Hybridin edut tulevat paremmin esiin vasta yrityksen koon kasvaessa. Ison asiakaskunnan tai erityisen vahvan brändin avulla hybridin edut tulevatkin selkeämmin esiin esimerkiksi kanavien yhtenäisyyden kohdalla.

Kuten jo luvussa 5.4 mainittiin, on todennäköisempää, että kivijalkaliike kuin verkko-kauppa siirtyy hybridiksi. Toisaalta erään kyselytutkimuksen mukaan 80 % pienistä ja keskisuurista kivijalkaliikkeinä toimivista yrityksistä ei ole suunnitellut verkkokaupan avaamista lähitulevaisuudessa. Siirtymisen esteenä ovat erilaiset ongelmat kanavien integroinnissa. (Myllymäki 2013, 15) Vaikka kivijalkaliikkeet eivät siirtyisikään hybridiksi,

niiden on kuitenkin yhä tärkeämpää tarjota jonkinlainen verkkoratkaisu. Ratkaisu voi hyvinkin olla verkkosivu, joka kertoo olennaisen informaation yrityksen palveluista ja tuotteista sekä muun muassa yrityksen sijainnin, aukioloajat ja yhteystiedot.

Terveystuotealan eri toimimuotojen menestykseen vaikuttavat tulevaisuudessa useat seikat. Ensinnäkin erilaisilla suuntauksilla on vaikutusta. Etätyön lisääntyminen voi tarjota vähemmän keskusta-asiointia, ja näin ollen verkkokaupan suosion nousua, toisaalta myös syrjässä olevien pikkukivijalkaliikkeiden suosion kasvua. Sinkkujen osuuden kasvu väestöstä voi taas merkitä ihmisten liikkuvuuden lisääntymistä, sosiaalistumista ja palvelujen käyttöä kaupunkien keskustoissa. Tämä trendi voisi lisätä siis kivijalkaliikkeiden suosiota.

Toisekseen verkkokaupan kasvaminen on edelleen hyvin todennäköistä. Tämä aiheuttaa kilpailun kiristymistä entisestään. Katteet voivat laskea hintakilpailun myötä yhä alemmas, jolloin hinnalla kilpaileminen ei ole enää välttämättä menestyksen avain. Tällöin voikin korostua esimerkiksi palvelujen tarjoama lisäarvo.

Kolmanneksi menestykseen voi vaikuttaa toimimuotojen ominaisuuksien merkityksen muuttuminen asiakkaiden näkökulmasta. On kuitenkin todennäköistä, että ominaisuuksien merkitys ei tule suuresti muuttumaan ja näin ollen kaikkia toimimuotoja tullaan käyttämään jatkossakin. Toimimuotojen erilaisten ominaisuuksien avulla ihmiset voivat tyydyttää erilaisia tarpeitaan, jolloin mikään toimimuo- to ei nouse selvästi muiden yläpuolelle. Kivijalkaliikkeiden häviäminen terveystuotealalta on vielä muuta jälleenmyyntiä epätodennäköisempää, sillä erikoistuotteiden ja ruoan kohdalla aistien käyttö on niin keskeisessä osassa. Päivittäistavarakauppaan verrattuna terveystuotealan kivijalkaliikkeillä etuna on myös asiakkaiden tarve ”shoppailuun”. Päivittäistavarakaupassa käyntihän on lähinnä välttämättömyys, johon ei sisälly juuri tunnetta.

Jatkotutkimusaiheena olisi kiinnostavaa keskittyä yhteen toimimutoon ja sen kaikkiin tai yhteen tiettyyn menestystekijään. Toinen mahdollisuus olisi tutkia toimimuotojen eroja yhden menestystekijän kohdalla. Mielenkiintoista olisi perehtyä esimerkiksi palvelun tai varastonhallinnan eroihin eri toimimutoissa. Tutkimusta voitaisiin myös jatkaa kvantitatiivisella kyselylomaketutkimuksella, jossa kysyttäisiin löydettyjen menestystekijöiden merkitystä.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Alasuutari, Pertti 1999. *Laadullinen tutkimus*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Alba, Joseph, Lynch, John, Weitz, Barton, Janiszewski, Chris, Lutz, Richard, Sawyer, Alan & Wood, Stacy 1997. Interactive home shopping: Consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces. *Journal of Marketing*, Volume 61, Issue 3, 38 - 53.
- Allred, Chad R., Smith, Scott M. & Swinyard, William R. 2006. E-shopping lovers and fearful conservatives: a market segmentation analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 34, Issue 4, 308 - 333.
- Avery, Jill, Steenburgh, Thomas J., Deighton, John & Caravella, Mary 2012. Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time. *Journal of Marketing*, Volume 76, Issue 3, 96 - 111.
- Ayanso, Anteneh & Yoogalingam, Reena 2009. Profiling Retail Web Site Functionalities and Conversion Rates: A Cluster Analysis. *International Journal of Electronic Commerce*, Volume 14, Number 1, 79 - 113.
- Bellizzi, Joseph A. & Hite, Robert E. 1992. Environmental Color, Consumer Feelings, and Purchase Likelihood. *Psychology & Marketing*, Volume 9, Issue 5, 347 - 363.
- Berthon, P., Pitt, L. & Watson R. 1996. The world wide web as an advertising medium: towards an understanding of conversion efficiency. *Journal of Advertising Research*, Volume 36, Issue 1, 43 - 54.
- Berman, Barry & Thelen, Shawn 2004. A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 32, Issue 3, 147 - 156.
- Bhargava, Hemant K., Sun, Daewon & Xu, Susan H. 2006. Stockout Compensation: Joint Inventory and Price Optimization in Electronic Retailing. *Journal on Computing*, Volume 18, Number 2, 255 - 266.
- Bolton, Ruth N. & Shankar, Venkatesh 2003. An empirically derived taxonomy of retailer pricing and promotion strategies. *Journal of Retailing*, Volume 79, Issue 4, 213 - 224.
- Bolton, Ruth N., Shankar, Venkatesh & Montoya, Detra Y. 2006. Recent Trends and Emerging Practices in Retailer Pricing. Teoksessa Krafft, Manfred & Mantrala, Murali K. (toim.) *Retailing in the 21st Century*. Heidelberg: Springer, 255 - 269.
- Bookbinder, James H. & Zarour, Feyrouz H. 2001. Direct Product Profitability and Retail Shelf-space Allocation Models. *Journal of Business Logistics*, Volume 22, Number 2, 183 - 208.

- Boritz, Efrim J. & No, Won Gyun 2011. E-Commerce and Privacy: Exploring What We Know and Opportunities for Future Discovery. *Journal of Information Systems*, Volume 25, Number 2, 11 - 45.
- Broniarczyk, Susan M. & Hoyer, Wayne D. 2006 Retail Assortment: More \neq Better. Teoksessa Krafft, Manfred & Mantrala, Murali K. (toim.) *Retailing in the 21st Century*. Heidelberg: Springer, 225 - 238.
- Brynjolfsson, Erik & Smith, Michael D. 2000. Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers. *Management Science*, Volume 46, Number 4, 563 - 585.
- Brynjolfsson, Erik, Hu, Yu (Jeffrey) & Smith, Michael D. 2003. Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers. *Management Science*, Volume 49, Number 11, 1580 - 1596.
- Brynjolfsson, Erik, Hu, Yu (Jeffrey) & Rahman, Mohammad S. 2009. Battle of the Retail Channels: How Product Selection and Geography Drive Cross-Channel Competition. *Management Science*, Volume 55, Number 11, 1755 - 1765.
- Cachon, Gerard P. & Fisher, Marshall 2000. Supply Chain Inventory Management and the Value of Shared Information. *Management Science*, Volume 46, Issue 8, 1032 - 1048.
- Cachon, Gerard P., Terwiesch, Christian & Xu, Yi 2008. On the Effects of Consumer Search and Firm Entry in a Multiproduct Competitive Market. *Marketing Science*, Volume 27, Issue 3, 461 - 473.
- Chandrashekar, Rajesh & Suri, Rajneesh 2012. Effects of gender and price knowledge on offer evaluation and channel transition in retail and e-tail environments. *Journal of Product & Brand Management*, Volume 21, Issue 3, 215 - 225.
- Chen, Stephen & Leteney, Fiona 2000. Get Real! Managing the Next Stage of Internet Retail. *European Management Journal*, Volume 18, Number 5, 519 - 528.
- Chen, Chun-An 2009. Information-oriented Online Shopping Behavior in Electronic Commerce Environment. *Journal of Software*, Volume 4, Number 4, 307 - 314.
- Chernev, Alexander & Hamilton, Ryan 2009. Assortment Size and Option Attractiveness in Consumer Choice Among Retailers. *Journal of Marketing Research*, Volume 46, Issue 3, 410 - 420.
- Cooper, Robin & Kaplan, Robert S. 1991. Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, Volume 69, Number 3, 130 - 142.
- Danaher, Peter J., Wilson, Isaac W. & Davis Robert A. 2003. A Comparison of Online and Offline Consumer Brand Loyalty. *Marketing Science*, Volume 22, Number 4, 461 - 476.
- Daugherty, Bethany 2011. Superfoods: The Healthiest Foods on the Planet [New Resources for Nutrition Educators]. *Journal of Nutritional Education and Behavior*, Volume 43, Issue 3, 207.
- De Kare-Silver, Michael 2000. *The Electronic Shopping Revolution: Strategies for Retailers and Manufacturers (1st ed.)*. London: Macmillan Press Ltd.

- Delen, Dursun, Kuzey, Cemil & Uyar, Ali 2013. Measuring firm performance using financial ratios: A decision tree approach. *Expert Systems with Applications*, Volume 40, Issue 10, 3970 - 3983.
- Dennis, Charles, Fenech, Tino & Merrilees, Bill 2004. *e-Retailing*. Abingdon, UK: Routledge.
- Dholakia, Ruby Roy & Uusitalo, Outi 2000. *Switching to electronic stores: consumer characteristics and the perception of shopping benefits*. University of Jyväskylä, School of Business and Economics. Working Paper N:o 220/2000.
- Enders, Albrecht, & Jelassi, Tawfik 2000. The converging business models of Internet and bricks-and-mortar retailers. *European Management Journal*, Volume 18, Issue 5, 542 - 550.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus. 25 - 43.
- Fernie, John, Fernie, Suzanne & Moore, Christopher 2003. *Principles of retailing*. Burlington, UK: Butterworth-Heinemann.
- Ferreira, Diogo Conque Seco & Oliveira-Castro, Jorge Mendes 2011. Effects of background music on consumer behaviour: behavioural account of the consumer setting. *Service Industries Journal*, Volume 31, Issue 15, 2571 - 2585.
- Finn, David W. & Lamb Jr., Charles W. 1991. An Evaluation of the SERVQUAL Scales in a Retailing Setting. *Advances in Consumer Research*, Volume 18, Issue 1, 483 - 490.
- Finne, Sami & Sivonen, Hanna 2008. *Retail Value Chain: How to Gain Competitive Advantage Through Efficient Consumer Response (ECR) Strategies*. London: Kogan Page Ltd.
- Firth, Don, Apple, James M., Denham R., Hall, K., Inglis P., & Saipé A. 1988. *Profitable Logistics Management, 2nd Ed*. Toronto: McGraw-Hill Ryerson.
- Forman, Chris, Ghose, Anindya & Goldfarb, Avi 2009. Competition Between Local and Electronic Markets: How the Benefit of Buying Online Depends on Where You Live. *Management Science*, Volume 55, Number 1, 47 - 57.
- Fox, Edward J. & Sethuraman, Raj 2006. Retail Competition. Teoksessa Krafft, Manfred & Mantrala, Murali K. (toim.) *Retailing in the 21st Century*. Heidelberg: Springer, 193 - 207.
- Gedenk, Karen, Neslin, Scott A. & Ailawadi, Kusum L. 2006. Sales Promotion. Teoksessa Krafft, Manfred & Mantrala, Murali K. (toim.) *Retailing in the 21st Century*. Heidelberg: Springer, 345 - 359.
- Grewal, Dhruv, Iyer, Gopalkrishnan R. & Levy, Michael 2004. Internet retailing: enablers, limiters and market consequences. *Journal of Business Research*, Volume 57, Issue 7, 703 - 713.

- Grewal, Dhruv, Krishnan, Ram, Levy, Michael & Munger, Jeanne 2006. Retail Success and Key Drivers. Teoksessa Krafft, Manfred & Mantrala, Murali K. (toim.) *Retailing in the 21st Century*. Heidelberg: Springer, 13 - 25.
- Gulati, Ranjay & Garino, Jason 2000. Get the Right Mix of Bricks & Clicks. *Harvard Business Review*, Volume 78, Issue 3, 107 - 114.
- Hancock, Robert D., McDougall, Gordon J. & Stewart, Derek 2007. Berry fruit as 'superfood': hope or hype? *Biologist*, Volume 54, Issue 2, 73 - 79.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Holzwarth, Martin, Janiszewski, Chris & Neumann, Marcus M. 2006. The Influence of Avatars on Online Consumer Shopping Behavior. *Journal of Marketing*, Volume 70, Issue 4, 19 - 36.
- Hsieh, Yi-Ching, Roan, Jinshyang, Pant, Anurag, Hsieh, Jung-Kuei, Chen, Wen-Ying, Lee, Monle & Chiu, Hung-Chang 2012. All for one but does one strategy work for all?: Building consumer loyalty in multi-channel distribution. *Managing Service Quality*, Volume 22, Issue 3, 310 - 335.
- Ince, Darren 2009. *A Dictionary of the Internet (2nd ed.)*. Oxford, UK: Oxford University Press. (Oxford Reference Online -verkkosanakirja)
- Ingene, Charles A. & Michael Levy 1982. *CMROI: A New View of Planning and Measuring Merchandising Performance*. J982 Educators' Conference Proceedings, B. Walker et al., eds. Chicago: American Marketing.
- Jaffe, Thomas 1998. Borders overboard? *Forbes*, 21.9.1998, Volume 162, Issue 6.
- Jayawardhena, Chanaka, Wright, Len Tiu & Dennis, Charles 2007. Consumers online: intentions, orientations and segmentation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 35, Issue 6, 515 - 526.
- Jin, Byoung-ho, Park, Jin Yong & Kim, Jiyoung 2010. Joint influence of online store attributes and offline operations on performance of multichannel retailers. *Behaviour & Information Technology*, Volume 29, Number 1, 85 - 96.
- Kalakota Ravi & Whinston AB. 1997. *Electronic Commerce: A Manager's Guide*. Reading, MA, USA: Addison-Wesley.
- Kalakota, Ravi & Robinson, Marcia 2001. *e-Business 2.0 : Roadmap for Success*. Reading, MA, USA: Addison-Wesley.
- Kalyanam, Kirthi, Lal, Rajiv & Wolfram, Gerd 2006. Future Store Technologies and Their Impact on Grocery Retailing. Teoksessa Krafft, Manfred & Mantrala, Murali K. (toim.) *Retailing in the 21st Century*. Heidelberg: Springer, 95 - 112.
- Kihn, Lili-Anne & Ihantola, Eeva-Mari 2008. Tutkimuksen laadun arvioinnista. Teoksessa Hyvönen, Timo, Laine, Matias & Mäkelä, Hannele (toim.) *Laskenta-ajattelun*

tutkija ja kehittäjä: professori Salme Näsi 60 vuotta. Tampere: Tampereen yliopisto, Taloustieteen laitos. 83 - 95.

- Kim, Jin-Woo & Richarme, Michael 2009. Applying the Service-Profit Chain to Internet Service Businesses. *Journal of Service Science & Management*, Volume 2, Issue 2, 96 - 106.
- Kim, Jung-Hwan, Kim, Minjeon & Kandampully, Jay 2007. The Impact of Buying Environment Characteristics of Retail Websites. *The Service Industries Journal*, Volume 27, Number 7, 865 - 880.
- Knüpfer, Samuli & Puttonen, Vesa 2006. *Moderni rahoitus (2. painos)*. Helsinki: WSOY.
- Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kuan, Huei-Huang, Bock, Gee-Woo & Vathanophas, Vichita 2008. Comparing the effects of website quality on customer initial purchase and continued purchase at e-commerce websites. *Behaviour & Information Technology*, Volume 27, Number 1, 3 - 16.
- Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus. 9 - 38.
- Law, Jonathan 2009. *A Dictionary of Business and Management (5th ed.)*. Oxford, UK: Oxford University Press. (Oxford Reference Online -verkkosanakirja)
- Lepkowska-White, Elzbieta & Eifler, Andrew 2008. Spinning the Web: The Interplay of Web Design Features and Product Types. *Journal of Website Promotion*, Volume 3, Issue 3/4, 196 - 212.
- Levy, Michael & Ingene, Charles A. 1984. Residual Income Analysis: A Method of Inventory Investment Allocation and Evaluation. *Journal of Marketing*, Volume 48, Issue 3, 93 - 104.
- Li, Qing, Wu, Xiali & Cheung, Ki Ling 2009. Optimal Policies for Inventory Systems with Separate Delivery-Request and Order-Quantity Decisions. *Operations Research*, Volume 57, Issue 3, 626 - 636.
- Lindstrom, Martin, Peppers, Don & Rogers, Martha 2002. *Clicks, bricks & brands (Revised edition)*. London: Kogan Page Ltd.
- Luo, Jifeng, Ba, Sulin & Zhang, Han 2012. The Effectiveness of Online Shopping Characteristics and Well-Designed Websites on Satisfaction. *MIS Quarterly*, Volume 36, Issue 4, 1131 - 1144.
- Martinelli, Elisa & Balboni, Bernardo 2012. Retail service quality as a key activator of grocery store loyalty. *Service Industries Journal*, Volume 32, Issue 14, 2233 - 2247.
- Mattila, Heikki, King, Russell & Ojala, Nina 2002. Retail performance measures for seasonal fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Volume 6, Issue 4, 340 - 351.

- McGoldrick, Peter 2002. *Retail Marketing, 2nd Edition*. London: McGraw-Hill.
- Moe, Wendy W. & Fader, Peter S. 2004. Capturing Evolving Visit Behavior In Click-stream Data. *Journal of Interactive Marketing*, Volume 18, Number 1, 5 - 19.
- Molenaar, Col 2010. *Shopping 3.0: shopping, the Internet or both?* Surrey, UK: Gower Publishing Limited.
- Monsuwé, Toñita Perea y, Dellaert, Benedict G.C. & Ruyter, Ko de 2004. What drives consumers to shop online? A literature review. *International Journal of Service Industry Management*, Volume 15, Issue 1, 102 - 121.
- Nair, Rajesh, Ranjith, P. V., Bose, Sumana & Shri, Charu 2010. A Study of Service Quality on Banks with Servqual Model. *SIES Journal of Management*, Volume 7, Issue 1, 35 - 45.
- Nakamura, Emi & Steinsson, Jon 2008. Five facts about prices: a reevaluation of menu cost models. *Quarterly Journal of Economics*, Volume 123, Issue 4, 1415-1464.
- Neilimo, Kari & Näsi, Juha 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12, Tampere.
- Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2005. *Johdon laskentatoimi*. Helsinki: Edita.
- Page-Thomas, Kelly, Moss, Gloria, Chelly, David & Yabin, Song 2006. The provision of delivery information online: a missed opportunity. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 34, Issue 4, 258 - 277.
- Palic, Mirko, Maricic, Mirela & Kovac, Ivan 2011. Impact of Personal Service on Customer Satisfaction in FMCG Retail in Croatia. *International Journal of Management Cases*, Volume 13, Issue 3, 8 - 17.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A. & Berry, Leonard 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Volume 49, Issue 4, 41 - 50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A. & Malhotra, Arvind 2005. E-S-QUAL - A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, Volume 7, Number 3, 213 - 233.
- Petnji Yaya, Luc Honore, Marimon, Frederic & Fa, Marti Casadesus 2012. Assessing e-service quality: the current state of E-S-QUAL. *Total Quality Management & Business Excellence*, Volume 23, Issue 11/12, 1363 - 1378.
- Pinnock, A. 1986. *D.P.P. IGD Unified D.P.P. Model*. ISBN 0907316 45X.
- Pohlen, Terrance L. & La Londe, Bernard J. 1994. Implementing Activity-Based Costing (ABC) in Logistics. *Journal of Business Logistics*, Volume 15, Number 2, 1 - 24.
- Rafiq, Mohammed, Lu, Xiaoming & Fulford, Heather 2012. Measuring Internet retail service quality using E-S-QUAL. *Journal of Marketing Management*, Volume 28, Issue 9/10, 1159 - 1173.

- Randall, Taylor, Netessine, Serguei & Rudi, Nils 2006. An Empirical Examination of the Decision to Invest in Fulfillment Capabilities: A Study of Internet Retailers. *Management Science*, Volume 52, Number 4, 567 - 580.
- Ranganathan, C. & Ganapathy, Shobha 2002. Key Dimensions of business-to-consumer web sites. *Information & Management*, Volume 39, Issue 6, 457 - 465.
- Reynolds, Jonathan 2002. Charting the multi-channel future: retail choices and constraints. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 30, Issue 11, 530 - 535.
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 9 - 36.
- Schoenbachler, Denise D., Gordon, Jeffrey L. 2002. Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice. *Journal of Consumer Marketing*, Volume 19, Issue 1, 42 - 53.
- Schramm-Klein, Hanna & Morschett, Dirk 2005. Multi-Channel Retailing. *Journal of Internet Banking and Commerce*, Volume 10, Number 1.
- Schramm-Klein, Hanna, Swoboda, Bernhard & Morschett, Dirk 2007. Internet vs. brick-and-mortar stores - analysing the influence of shopping motives on retail channel choice among internet users. *Journal of Customer Behaviour*, Volume 6, Number 1, 19 - 36.
- Sharma, Arun & Krishnan, R. 2002. Clicks Only, Clicks and Bricks, and Bricks Only: Are Retail Salespeople an Important Factor in Choice? *Journal of Marketing Management*, Volume 18, Issue 3/4, 317 - 336.
- Simon, Hermann 1989. *Price Management*. Amsterdam: North-Holland.
- Simon, Hermann, von der Gathen, Andreas & Daus, Philip W. 2006. Retail Pricing - Higher Profits Through Improved Pricing Processes. Teoksessa Krafft, Manfred & Mantrala, Murali K. (toim.) *Retailing in the 21st Century*. Heidelberg: Springer, 271 - 288.
- Sonneck, Peter & Ott, Cirk Sören 2006. Future Trends in Multi-channel Retailing. Teoksessa Krafft, Manfred & Mantrala, Murali K. (toim.) *Retailing in the 21st Century*. Heidelberg: Springer, 175 - 192.
- Soronen, Osmo T. A. 2007. *A transaction cost based comparison of consumers' choice between conventional and electronic markets*. Helsinki School of Economics. Acta Universitas Oeconomicae Helsingiensis A-302.
- Stolowy, Hervé & Lebas, Michael J. 2006. *Financial Accounting and Reporting - A Global Perspective (2nd Edition)*. London: Thomson Learning.
- Strauss, A. & Corbin, J. 1990. *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*. London: Sage.
- Stylianou, Antonis C, Kumar, Ram L. & Robbins, Stephanie S. 2005. Pricing on the Internet and in Conventional Retail Channels: A Study of Over-the-Counter

- Pharmaceutical Products. *International Journal of Electronic Commerce*, Volume 10, Number 1, 135 - 148.
- Sweeney, Daniel J. 1973. Improving the Profitability of Retail Merchandising Decisions. *Journal of Marketing*, Volume 37, Number 1, 60 - 68.
- Trabold, Lauren M., Heim, Gregory R. & Field Joy M. 2006. Comparing e-service performance across industry sectors: Drivers of overall satisfaction in online retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 34, Issue 4, 240 - 257.
- Varley, Rosemary 2001. *Retail product management*. London, New York: Routledge.
- Varley, Rosemary & Rafiq, Mohammed 2004. *Principles of Retail Management*. Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.
- Vehmas, Seppo 2008. *Perusta menestysvä verkkokauppa*. Porvoo: WSOYpro.
- Venkatesan, Rajkumar, Kumar, V. & Ravishanker, Nalini 2007. Multichannel Shopping: Causes and Consequences. *Journal of Marketing*, Volume 71, Issue 2, 114 - 132.
- Weitz, Barton A. 2006. Electronic Retailing. Teoksessa Krafft, Manfred & Mantrala, Murali K. (toim.) *Retailing in the 21st Century*. Heidelberg: Springer, 309 - 323.
- Wolfenbarger, Mary & Gilly, Mary C. 2003. eTailQ: dimensionalizing, measuring and predicting etail quality. *Journal of Retailing*, Volume 79, Issue 3, 183 - 198.
- Xu, Jun & Quaddus, Mohammed 2009. *E-Business in the 21st Century: Realities, Challenges and Outlook*. Singapore: World Scientific Publishing Co.
- Xing, Xiaolin, Yang, Zhelin & Tang, Fang-Fang 2006. A Comparison of Time-varying Online Price and Price Dispersion between Multichannel and Dotcom DVD Retailers. *Journal of Interactive Marketing*, Volume 20, Issue 2, 3 - 20.
- Yan, Ruiliang 2008. Pricing strategy for companies with mixed online and traditional retailing distribution markets. *Journal of Product & Brand Management*, Volume 17, Issue 1, 48 - 56.
- Yoo, Weon Sang & Lee, Eunkyoo 2011. Internet Channel Entry: A Strategic Analysis of Mixed Channel Structures. *Marketing Science*, Volume 30, Number 1, 29 - 41.
- Zeng, Ming & Reinartz, Werner 2003. Beyond Online Search: The Road to Profitability. *California Management Review*, Volume 45, Number 2, 107 - 130.
- Zhang, Jie, Farris, Paul W., Irvin, John W., Kushwaha, Tarun, Steenburgh, Thomas J. & Weitz, Barton A. 2010. Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. *Journal of Interactive Marketing*, Volume 24, Issue 2, 168 - 180.
- Zhang, Xubing 2009. Retailers' Multichannel and Price Advertising Strategies. *Marketing Science*, Volume 28, Number 6, 1080 - 1094.

Digitaaliset lähteet

- A. Vogel Oy 2009. Luontaistuoteala nousussa. 16.11.2009.
<<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?direct=true&selected=kaikki&industry=&oid=20091101/12583725176060>> 25.10.2012.
- ASML, Kaupan liitto & TNS Gallup 2012. Verkkokauppatilasto 2011. Lehdistötilaisuus 29.2.2012. PDF-julkaisu.
<<http://www.kauppa.fi/content/download/54350/729502/file/Verkkokauppa%20Suomessa%202011.pdf>> 23.10.2012.
- Axellus Oy 2010. Jopa puolet suomalaista syö vitamiini- ja kivennäisainevalmisteita.
<http://www.axellus.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=137> 23.10.2012.
- Evira 2013. Ravitsemus- ja terveysväitteet.
<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/valmistus_ja_myynti/pakkausmerkinnat/ravitsemus-ja_terveysvaitteet/> 18.4.2013.
- Euro RSCG Worldwide 2012. Euro RSCG Worldwiden tutkimus: Moderni terveyskuluttaja pitää hyvinvointiaan omissa hyppysissään. 8.5.2012.
<<http://www.cisionwire.fi/havas-worldwide-helsinki/r/euro-rscg-worldwiden-tutkimus--moderni-terveyskuluttaja-pitaa-hyvinvointiaan-omissa-hyppysissaan.c9256471>> 25.10.2012.
- Food Marketing Institute. Supermarket Facts. <<http://www.fmi.org/research-resources/supermarket-facts>> 25.11.2012.
- Fritz, Robin. What Financial Ratios Are Important to the Retail Industry?
<<http://smallbusiness.chron.com/financial-ratios-important-retail-industry-23307.html>> 6.5.2013.
- Google: Insights. Hakusana: "lähiruoka".
<<http://www.google.com/insights/search/#q=l%C3%A4hiruoka&cmpt=q>> 20.9.2012.
- Google: Insights. Hakusana: "superfood".
<<http://www.google.com/insights/search/#q=superfood&cmpt=q>> 7.9.2012.
- Google: Trends. Hakusana: "superfood".
<<http://www.google.com/trends/?q=superfood&ctab=0&geo=all&date=all&sort=0>> 7.9.2012.
- Hyvinvoinnin Tavaratalo. iHerb luontaistuotteiden verkkokauppa.
<<https://www.hyvinvoinnin.fi/iherb-luontaistuotteiden-verkkokauppa>> 20.11.2012.
- Kaupan liitto 2010. Uutinen: Stockmann paransi tulostaan ja avaa verkkokaupan. 12.8.2010.
<http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/stockmann_paransi_tulostaan_ja_avaa_verkkokaupan_11522> 23.4.2013.
- Kaupan liitto 2012. Tiedote: Verkkokauppa ylitti viime vuonna 10 miljardin rajan. 29.2.2012.
<http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/verkkokauppa_ylitti_viime_vuonna_10_miljardin_rajaa_22303> 23.10.2012.

- Kaupan liitto 2012. Uutinen: Ruokakesko testaa sähköisiä hintalappuja. 16.3.2012.
<http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/ruokakesko_testaa_sahkoeisiae_hintalappuja_22381> 20.12.2012.
- Kesko 2012. Aluetiedote: K-citymarket Loimaa juhlii avajaisiaan torstaina. 6.9.2012.
<<http://www.kesko.fi/fi/Media/Tiedotteet/Aluetiedotteet/Lounais-Suomi/2012/K-citymarket-Loimaa-juhlii-avajaisiaan-torstaina/>> 25.11.2012.
- Kesko 2012. Lehdistötiedote: Uusin K-citymarket on avattu suomalaisiin koteihin. 24.10.2012.
<<http://www.kesko.fi/fi/Media/Tiedotteet/Lehdistotiedotteet/2012/Uusin-K-citymarket-on-avattu-suomalaisiin-koteihin-/>> 23.4.2013.
- Luontaistuotteiden Tukkukaupan Liitto ry. Tuoteryhmät.
<<http://www.luontaistukut.fi/tuoteryhmat.aspx>> 19.11.2012.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo (ylläpitäjä ja tuottaja). <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>> 8.11.2012.
- Planting, Merja. Näin muualla Euroopassa. Luontaistuotealan Keskusliitto ry:n artikkeli.
<<http://www.luontaistuoteala.fi/page008.aspx>> 26.10.2012.
- Sevänen, Sanna 2011. Superfood-trendi räjähti käsiin - jälleenmyyjiä jo satoja. 4.4.2011. Aamulehden verkkosivu.
<<http://www.aamulehti.fi/cs/Satellite/Terveys/1194673216759/artikkeli/superfood-trendi+rajahti+kasiin+-+jalleenmyyjiä+jo+satoja.html>> 23.10.2012.
- STT Info 2012. Tiedote: Uusi pohjoismainen terveysalan messutapahtuma Malmössä 14.–15.10.2012 - Suomalainen terveysala esittyy Natural Products Scandinavia -ammattilaismessuilla. 28.9.2012.
<<https://www.sttinfo.fi/release?4&releaseId=499801>> 26.10.2012.
- Taloussanomat 2012. Yritystietopalvelu. <<http://www.taloussanomat.fi/yritykset/>> 8.11.2012.
- The Retail Owners Institute. 6 Key Financial Ratios for Retailers.
<<http://retailowner.com/HowToInfo/RetailFinanceBasics/FormulasforKeyRetailRatios.aspx>> 6.5.2013.
- Tilastokeskus. Käsitteet ja määritelmät: Pienet ja keskisuuret yritykset.
<http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html> 8.11.2012.
- Tilastokeskus 2012. Luottokortit 2011: Luottokorttimyynti kasvoi ja korttien luottotappiot vähenivät vuonna 2011. <http://www.stat.fi/til/lkor/2011/lkor_2011_2012-05-11_fi.pdf> 25.3.2013.
- Vilkas Group Oy 2012. Tiedote: Verkkokauppaindeksi Q3/2012.
<<http://www.vilkas.fi/Verkkokauppaindeksi/Verkkokauppa-jatkaa-vahvaa-kasvua-kuluttajien-heikentyneesta-luottamuksesta-huolimatta>> 23.10.2012.

Aikakauslehdet

Kauppalehti 2012. Verkkokauppias eksyksissä. 19.11.2012, Markkinointi, 19.

Myllymäki, Ari 2013. Verkkokauppa ei vedä pk-yrityksiä - missä vika? *Kauppalehti*, 18.4.2013, Debatti, 15.

Tammilehto, Pirkko 2009. Sähköiset hintalaput hiipivät kauppoihin. *Kauppalehti*, 24.11.2009, Uutiset, 12.

Viranomaislähteet

Laki vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeen aukioloajoista (Aukiololaki). 2009. L 1.12.2009/945 muutoksineen.

Tuotevastuulaki. 1990. L 17.8.1990/694 muutoksineen.

Ravitsemus- ja terveystuotteasetus (Väiteasetus). 2006. Asetus (EY) N:o 1924/2006 muutoksineen.

LIITE 1: Haastateltaville lähetetty lomake

TUTKIMUKSEN TAUSTA

Tutkimuksessa on tarkoitus tutkia jälleenmyynnin menestystekijöitä terveystuotealalla. Tutkimuksessa vertaillaan kolmea eri toimimuotoa (kivijalkaliike, verkkokauppa ja hybridi) ja niiden menestystekijöiden eroja. Menestystekijä on tekijä, joka saa aikaan kannattavaa liiketoimintaa. Tutkimuksessa tutkitaan nimenomaan erilaisia konkreettisia ja laadullisia menestystekijöitä; ei tunnuslukuja tai kirjanpidollisia käsitteitä. Vaikka erilaiset markkinointiin liittyvät seikat ovat varmasti keskeisiä menestystekijöitä, on ne rajattu tutkimuksen ulkopuolella. Niistä voidaan kuitenkin keskustella lyhyesti erityisesti, jos koette ne tärkeiksi.

A: HAASTATELTAVAN OMAT NÄKEMYKSET MENESTYSTEKIJÖISTÄ

JÄLLEENMYYJÄN OMA TOIMINTA JA KESKEISET MENESTYSTEKIJÄT

- Miksi olette aloittaneet toimimaan juuri kivijalkaliikkeenä / verkkokauppana, ettekä jossain muussa toimimuodossa?
 - HYBRIDIN KYSYMYKSET:
 - Miksi siirryitte hybridiksi, ettekä pitäytyneet kivijalkaliikkeinä?
 - Mikä siis verkkokaupan tai hybridin tekijöissä sai aikaan verkkokaupan avauksen kivijalkaliikkeiden oheen?
- Millä pyritte saamaan asiakkaat ostamaan juuri teiltä sen sijaan, että he ostaisivat muilta?
- Millä keinoilla pyritte erottautumaan kilpailijoista, jotka ovat mahdollisesti eri toimimuodossa? Miksi juuri näillä keinoilla?
- Mitkä koette olevan keskeisimmät toimimuotoonne liittyvät menestystekijät?
- Mitä erityisiä etuja näette siis toimimuodossanne?
- Miten pyritte vaikuttamaan kannattavuuteen ensisijaisesti: myyntiä kasvattamalla vai kustannuksia pienentämällä?

EROT MUUHUN JÄLLEENMYNTIIN

- Mitä erikoista on mielestänne terveystuotealassa?
- Mitä on otettava huomioon toimittaessa nimenomaan terveystuotealalla?
- Millä tavalla näette terveystuotealan poikkeavan muusta jälleenmyynnistä?

B: TEORIASTA TULLEET MENESTYSTEKIJÄT

Tässä osassa käymme läpi teoriasta tulleita tekijöitä sen mukaan, miten olennaisina pidätte niitä tai miten ne tulevat esille A-osassa.

Nämä kysymykset ovat keskeisiä kaikkien menestystekijöiden kohdalla:

- Miten keskeisenä näette tämän tekijän menestyksellenne?
- Millaisia erityispiirteitä näette siinä oman toimimuotonne kohdalla?
- Vaikuttaako terveystuotealalla toimiminen jotenkin mielestänne tähän tekijään?

Muita esimerkkikysymyksiä, joita käsitellään sen mukaan millaisia tekijöitä pidätte tärkeinä, ja/tai ne tulevat esille A-osassa:

KAIKILLE YHTEISIÄ KYSYMYKSIÄ (nämä ja yksittäisen toimimuodon kysymykset olivat lomakkeissa sekoitettuina):

- Miten suunnittelette tuotevalikoimanne?
- Miten huomioitte taloudellisen tilanteen tuotevalikoimassa? Entä trendit?
- Varmistuttko jotenkin siitä, että tuotteet ovat turvallisia? Miten?
- Koetteko valikoiman uudistamisen tai laajentamisen tarpeelliseksi?
- Kuinka usein uudistatte tai laajennatte valikoimaanne?
- Oletteko kokeneet tarpeelliseksi supistaa valikoimaanne?
- Miten uudistatte tai laajennatte valikoimaanne?
- Millä tavalla hinnoittelette?
 - Nyrkkisäännöillä vai joillain laskennallisilla menettelyillä?
- Kohdistatteko toimintanne tiettyihin asiakasryhmiin hinnoittelun avulla?
- Kuinka usein teette hintamuutoksia?
- Näettekö, että (lisä)palveluiden avulla voi erottautua kilpailijoista?
- Millaisia ovat keskeiset palveluelementtinne?
- Miten tärkeänä pidätte asiakaspalvelua ja sen laatua?
- Mikä on mielestänne keskeistä ostamisessa?
- Onko varastonhallinta mielestänne keskeinen keino hallita kustannuksia?
- Miten käsittelette tilanteet, joissa asiakkaiden haluamat tuotteet ovat loppu?
- Miten estätte varaston tyhjenemisen eli tuotteiden loppumisen?

KIVIJALKALIIKKEEN KYSYMYKSET:

- Mikä on ollut tavoitteenne liikettä (eli sen sisustusta, kalusteita, värejä jne.) suunnitellessa?
- Millä keinoilla pyritte erityisesti vaikuttamaan liikkeen tunnelmaan?
- Kuinka usein olette uudistaneet liikettänne tai aiotte uudistaa?
- Mikä vaikutti sijaintinne valintaan keskeisimmin?
- Kuinka laajalta alueelta asiakkaanne tulevat liikkeeseen pääosin?
- Oletteko suunnitelleet muuttamista toiseen paikkaan?
- Onko hintojen muuttaminen mielestänne hidasta, kallista tai vaivalloista?
- Oletteko harkinneet sähköisten hintalappujen hankintaa?
- Koetteko, että luontaistuotealalla tulee tarjota korkeatasoista palvelua?
- Näettekö, että palvelu voi olla erottava tekijä teidän ja verkkokauppojen välillä?
- Panostettako jollakin keinolla myyjien ammattitaitoon ja osaamiseen?
 - Jos, niin miten?

VERKKOKAUPAN KYSYMYKSET:

- Aiotteko jatkossa tarjota mahdollisesti *FAQ*:in tai *online chat*:in?
- Miten paljon uskotte asiakaspalvelun vaikuttavan myyntiinne ja kannattavuuteen?
 - Entä asiakaspalvelun vaikutus vanhojen asiakkaiden palaamiseen uusille ostoksille?
- Miten olette varmistuneet siitä, että asiakkaat löytävät sivullenne? (erityisesti hakukoneiden osalta)
- Mitkä ovat mielestänne keskeisiä kriteereitä toimivalle verkkokaupalle?
- Näettekö, että asiakkaat kokevat nykyään turvallisuus- tai luotettavuusasiat verkkokaupassa tärkeiksi?
 - Miten olette panostanut niihin?
- Uskotteko asiakkaiden turvallisuus- tai luotettavuushuolien rajoittavan myyntiänne tai uusien asiakkaiden hankkimista?
- Pyrittekö joillakin keinoilla luomaan tunnelmallisuutta (sellaista kuten kivijalkaliikkeissä usein on) verkkokauppaanne?
- Millaiset terveystuotealan tuotteet sopivat mielestänne erityisen hyvin verkkokauppaan?
- Näettekö tarpeelliseksi uudistaa verkkosivuanne?
- Näettekö, että verkkokaupassa tarjottu laaja ja selvästi ilmaistu informaatio voi edesauttaa myyntiä?

- Millaista informaatiota asiakkaille on mielestänne kannattavaa tarjota?
- Hyödynnättekö jollakin tavalla asiakkaistanne saamaanne/keräämäännne tietoa?
 - Oletteko suunnitelleet tällaista asiakastietojen hyödyntämistä?
- Kuinka usein uudistatte tai aiotte uudistaa sivuanne?

HYBRIDIN KYSYMYKSET:

- Miten yhtenäisenä pyritte pitämään kivijalkaliikkeen ja verkkokaupan?
- Näettekö, että yhtenäisyydestä voi saada joitain etuja? Millaisia?
- Pidättekö saman tuotevalikoiman kanavissanne?
- Näettekö siinä ongelmaa, että verkkokauppa voisi viedä asiakkaita kivijalkaliikkeitä tai toisinpäin?
- Aiotteko yhdistää kanta-asiakasohjelmanne tulevaisuudessa?
- Onko teillä yhteinen asiakastietokanta molemmista kanavista?
 - Hyödynnättekö näitä yhteisen tietokannan tietoja? Miten?
 - Entä hyödynnättekö asiakastietoa ristiin eri kanavassa kuin se on kerätty?
- Näettekö palvelut ”tilaus verkkokaupasta, nouto kivijalkaliikkeestä / palautus kivijalkaliikkeeseen” keskeisinä palveluelementteinä tai keinoina erottautua kilpailijoista?
 - Oletteko harkinneet niiden käyttöönottoa?
- Mikä vaikutti eniten päätökseenne siirtää liikkeenne uudelle paikalle?
- Pidättekö tuotteillanne samat hinnat molemmissa kanavissa?
 - Mitä etua näette tästä menettelystä? Entä haittoja?

LIITE 2: Teemahaastattelurunko

A: HAASTATELTAVAN OMAT NÄKEMYKSET MENESTYSTEKIJÖISTÄ

Tämä osa on täysin vastaava kuin liitteen 1 A-osa sivulla 102.

B: TEORIASTA TULLEET MENESTYSTEKIJÄT

KAIKILLE YHTEISET MENESTYSTEKIJÄT

HINNOITTELU

- Miten keskeisenä näette tämän tekijän menestyksellenne?
- Millaisia erityispiirteitä näette siinä oman toimimuotonne kohdalla?
- Vaikuttaako terveystuotealalla toimiminen jotenkin mielestänne tähän tekijään?
- Millä tavalla hinnoittelette?
 - Nyrkkisäännöillä vai joillain laskennallisilla menettelyillä?
- Kohdistatteko toimintanne tiettyihin asiakasryhmiin juuri hinnoittelun avulla?
- Kuinka usein teette hintamuutoksia?

KIVIJALKALIIKKEELLE LISÄKSI:

- Onko hintojen muuttaminen mielestänne hidasta, kallista tai vaivalloista?
- Oletteko harkinneet sähköisten hintalappujen hankintaa?

HYBRIDILLE LISÄKSI:

Hintojen yhtenäisyys:

- Pidätkö tuotteillanne samat hinnat molemmissa kanavissa?
- Mitä etua näette tästä menettelystä?
 - Entä haittoja?

TUOTEVALIKOIMA

- Miten keskeisenä näette tämän tekijän menestyksellenne?
- Millaisia erityispiirteitä näette siinä oman toimimuotonne kohdalla?
- Vaikuttaako terveystuotealalla toimiminen jotenkin mielestänne tähän tekijään?

Suunnittelu:

- Miten suunnittelette tuotevalikoimanne?
- Mihin suunnittelu perustuu? Mistä ajatukset tuotteista tulevat?
 - Asiakkailta? Tavarantoimittajilta?
- Miten valikoimanne ottaa huomioon asiakaskuntanne?

- Miten huomioitte taloudellisen tilanteen? Entä trendit?
- Varmistutteko jotenkin siitä, että tuotteet ovat kuluttajille turvallisia? Miten?

Uudistaminen ja laajentaminen:

- Koetteko valikoiman uudistamisen tai laajentamisen tarpeelliseksi?
- Kuinka usein uudistatte tai laajennatte valikoimaanne?
- Miten uudistatte tai laajennatte valikoimaanne?
- Lisäättekö mieluummin tuotteiden määrää tietyssä kategoriassa (syvyys) vai lisäätte kokonaan uusia kategorioita (leveys)?
- Oletteko kokeneet tarpeelliseksi supistaa valikoimaanne?

VERKKOKAUPALLE LISÄKSI:

- Millaiset terveystuotealan tuotteet sopivat mielestänne erityisen hyvin verkkokauppaan?
 - Entä millaiset sopivat heikosti?

HYBRIDILLE LISÄKSI:

Valikoiman yhtenäisyys:

- Teillä on muuten samat valikoimat paitsi kivijalkaliikkeessä lisänä kylmä- ja tuoretuotteet?
 - Oletteko harkinneet näiden tuomista verkkoon?

PALVELUT YLEISESTI

- Miten keskeisenä näette tämän tekijän menestyksellenne?
- Millaisia erityispiirteitä näette siinä oman toimimuotonne kohdalla?
- Vaikuttaako terveystuotealalla toimiminen jotenkin mielestänne tähän tekijään?
- Näettekö, että (lisä)palveluiden avulla voi erottautua kilpailijoista?
- Millaisia ovat keskeiset palveluelementtinne?

ASIAKASPALVELU

- Miten keskeisenä näette tämän tekijän menestyksellenne?
- Millaisia erityispiirteitä näette siinä oman toimimuotonne kohdalla?
- Vaikuttaako terveystuotealalla toimiminen jotenkin mielestänne tähän tekijään?

KIVIJALKALIIKKEELLE LISÄKSI:

- Miten tärkeänä pidätte asiakaspalvelua ja sen laatua?
- Koetteko, että luontaistuotealalla tulee tarjota korkeatasoista palvelua?
- Näettekö, että tämä tekijä voi olla erottava tekijä teidän ja verkkokauppojen välillä?

- Panostettakko jollakin keinolla myyjien ammattitaitoon ja osaamiseen? Jos, niin miten?

VERKKOKAUPALLE LISÄKSI:

- Millaista asiakaspalvelua tarjoatte asiakkailleen?
- Aiotteko jatkossa tarjota mahdollisesti *FAQ*:in tai *online chat*:in?
- Miten paljon uskotte asiakaspalvelun vaikuttavan myyntiinne ja kannattavuuteen?
- Entä asiakaspalvelun vaikutus vanhojen asiakkaiden palaamiseen uusille ostoksille?

OSTAMINEN

- Miten keskeisenä näette tämän tekijän menestyksellenne?
- Millaisia erityispiirteitä näette siinä oman toimimuotonne kohdalla?
- Vaikuttaako terveystuotealalla toimiminen jotenkin mielestänne tähän tekijään?
- Mikä on mielestänne keskeistä ostamisessa?
- Mikä on keskeisin kriteeri teille tuotetta ostaessa?

KIVIJALKALIIKKEELLE JA HYBRIDILLE LISÄKSI:

- ”Kivijalkaliikkeet ja hybridit ovat usein toimineet alalla pitempään, jolloin niillä on vakiintuneet suhteet tavarantoimittajiin.”
 - Saatteko tästä joitain hyötyä?

VERKKOKAUPALLE LISÄKSI:

- ”Verkkokaupat usein pieniä ja uusia yrityksiä, jolloin niillä ole ei kovin vakiintuneita suhteita toimittajiin.”
 - Mitä mieltä olette tästä?
 - Aiheuttaako tämä esimerkiksi suurempia hankintakustannuksia?

VARASTONHALLINTA

- Miten keskeisenä näette tämän tekijän menestyksellenne?
- Millaisia erityispiirteitä näette siinä oman toimimuotonne kohdalla?
- Vaikuttaako terveystuotealalla toimiminen jotenkin mielestänne tähän tekijään?
- Onko varastonhallinta mielestänne keskeinen keino hallita kustannuksia?
- Miten käsittelette tilanteet, joissa asiakkaiden haluamat tuotteet ovat loppu?
- Miten estätte varaston tyhjenemisen eli tuotteiden loppumisen?

KIVIJALKALIIKKEEN MENESTYSTEKIJÄT

LIIKEYMPÄRISTÖ JA SEN SUUNNITTELU

- Miten keskeisenä näette tämän tekijän menestyksellenne?
- Vaikuttaako terveystuotealalla toimiminen jotenkin mielestänne tähän tekijään?
- Mikä on ollut tavoitteenne liikettä (eli sen sisustusta, kalusteita, värejä jne.) suunnitellessa?
 - Tehokkuus, helppous, houkuttelevuus?
- Millä keinoilla pyritte erityisesti vaikuttamaan liikkeen tunnelmaan?
- Kuinka usein olette uudistaneet liikettänne tai aiotte uudistaa?

LIIKKEEN SIJAINTI

- Miten keskeisenä näette tämän tekijän menestyksellenne?
- Vaikuttaako terveystuotealalla toimiminen jotenkin mielestänne tähän tekijään?
- Mikä vaikutti sijainnin valintaan keskeisimmin?
- Kuinka laajalta alueelta asiakkaat pääosin tulevat liikkeeseen?
- Oletteko suunnitelleet muuttamista toiseen paikkaan?
- Miten näette yhden kilpailijanne muuttamisen lähistölle vaikuttavan toimintaan?

VERKKOKAUPAN MENESTYSTEKIJÄT

VERKKOSIVU & SEN TEKNISET OMINAISUUDET

- Miten keskeisenä näette tämän tekijän menestyksellenne?
- Millaisia erityispiirteitä näette siinä oman toimimuotonne kohdalla?
- Vaikuttaako terveystuotealalla toimiminen jotenkin mielestänne tähän tekijään?
- Miten olette varmistuneet siitä, että asiakkaat löytävät sivullenne? (erityisesti hakukoneiden osalta)
 - Kuinka keskeisenä näette tämän?
- Mitkä ovat mielestänne keskeisiä kriteereitä toimivalle verkkokaupalle?
- Millä toiminnoilla edelliset kriteerit mielestänne täytetään?
- Pyrittekö joillakin keinoilla luomaan tunnelmallisuutta (sellaista kuten kivijalkaliikkeissä usein on) verkkokauppaanne?
- Onko tehokkuus ja toimivuus tunnelmallisuutta keskeisempää?
- Näettekö tarpeelliseksi uudistaa sivua?
- Kuinka usein uudistatte tai aiotte uudistaa sivuanne?

TURVALLISUUS JA LUOTETTAVUUS

- Näettekö, että asiakkaat kokevat nykyään turvallisuus- tai luotettavuusasiat verkkokaupassa tärkeiksi?
 - Miten olette panostanut niihin?
- Uskotteko asiakkaiden turvallisuus- tai luotettavuushuolien rajoittavan myyntiänne tai uusien asiakkaiden hankkimista?

ASIAKKAILLE TARJOTTU INFORMAATIO

- Miten keskeisenä näette tämän tekijän menestyksellenne?
- Millaisia erityispiirteitä näette siinä oman toimimuotonne kohdalla?
- Vaikuttaako terveystuotealalla toimiminen jotenkin mielestänne tähän tekijään?
- Näettekö, että verkkokaupassa tarjottu laaja ja selvästi ilmaistu informaatio voi edesauttaa myyntiä?
- Millaista informaatiota asiakkaille on mielestänne kannattavaa tarjota?

ASIAKASTIETOJEN HYÖDYNTÄMINEN

- Miten keskeisenä näette tämän tekijän menestyksellenne?
- Hyödynnättekö jollakin tavalla asiakkaistanne saamaanne/keräämäännne tietoa?
 - Oletteko suunnitelleet tällaista?

HYBRIDIN MENESTYSTEKIJÄT

KANAVIEN INTEGROINTI JA YHTENÄISYYS

- Miten keskeisenä näette tämän tekijän menestyksellenne?
- Vaikuttaako terveystuotealalla toimiminen jotenkin mielestänne tähän tekijään?
- Miten yhtenäisenä pyritte pitämään kivijalkaliikkeen ja verkkokaupan?
- Näettekö, että yhtenäisyydestä voi saada joitain etuja? Millaisia?
- Näettekö ongelmaksi sen, että verkkokauppanne vie asiakkaita kivijalkaliikkeiltänne tai toisinpäin?
- Aiotteko yhdistää kanta-asiakasohjelmanne tulevaisuudessa?

YHTEINEN ASIAKASTIETOJEN HALLINTA

- Onko teillä yhteinen tietokanta molemmista kanavista?
- Pystyttekö siis keräämään tietoja molemmista kanavista siihen?
- Hyödynnättekö näitä yhdistettyjä tietoja? Miten?

- Entä hyödynnättekö asiakastietoa ristiin eri kanavassa kuin se on kerätty?
- Oletteko harkinneet tällaista järjestelmää?

TILAUS VERKOSTA, NOUTO JA PALAUTUS KIVIJALKALIIKKEESSÄ

- Miten keskeisenä näette nämä tekijät menestyksellenne?
- Vaikuttaako terveystuotealalla toimiminen jotenkin mielestänne näihin tekijöihin?
- Näettekö nämä keskeisinä palveluelementteinä tai keinoina erottautua kilpailijoista?
- Oletteko harkinneet niiden käyttöönottoa?

LIIKKEEN SIJAINTI

- Miten keskeisenä näette tämän tekijän menestyksellenne?
- Vaikuttaako terveystuotealalla toimiminen jotenkin mielestänne tähän tekijään?
- Mikä vaikutti eniten päätökseenne siirtää yksi liikkeenne uudelle paikalle?
 - Mitä etuja pyritte saamaan tästä?